

**Standortprobleme
internationaler Industrieunternehmen**

(Ein Problem der internationalen Direktinvestitionen)

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Nürnberg

1969

Vorgelegt von:
Theobald Sabathil

**Standortprobleme
internationaler Industrieunternehmen**

(Ein Problem der internationalen Direktinvestitionen)

**Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)**

**an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Nürnberg**

**Vorgelegt von:
Theobald Sabathil**

Standortprobleme
internationaler Industrieunternehmen
(Ein Problem der internationalen Direktinvestitionen)

Thema: Standortprobleme
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



Referent: Prof. Dr. E. H. Sieber

Korreferent: Prof. Dr. Dr. h. c. E. Schäfer

Tag der mündlichen Prüfung: 26. November 1969

Inhaltsverzeichnis:

	<u>Seite</u>
<u>Einführung</u>	1
I. Thema der Untersuchung	1
A. Definition	1
B. Bedeutung	4
C. Abgrenzung	9
II. Die allgemeine Standorttheorie als Grundlage	14
A. Abgrenzung der Untersuchung	14
B. Standorttheorien in der Literatur	15
C. Offene Probleme	39
III. Problemansatz und Methode der Untersuchung	43
A. Problemansatz	43
B. Methode und Gang der Untersuchung	47
 <u>Teil 1 Standortfaktoren</u>	 50
I. Wesen	50
II. Darstellung	54
III. Absatzverhältnisse in den einzelnen Ländern	56
A. Nachfrage	58
B. Konkurrenz	64
C. Absatzinstitutionen	79
D. Zusammenfassung	83
IV. Produktionsverhältnisse in den einzelnen Ländern	84
A. Einfluß der Politik	84
1. Wirtschaftsordnung	86
2. Sonderstellung der Niederlassungen ausländischer Unternehmungen	92
B. Verfügbarkeit von Mitteln	113
1. Güter	114
a) laufend benötigte Güter	114
b) Anlagegüter	120
2. Dienstleistungen	125
3. Personal	128
4. Kapital	149

	<u>Seite</u>
V. Versorgung von Ländern durch Produktionsstätten in anderen Staaten	156
A. Handelsschranken	157
B. Transportprobleme	167
C. Unterschiedliche Anforderungen an die Produkte	169
VI. Steuern	172
VII. Währungsprobleme	184
VIII. Interne Faktoren	194
A. Bisheriger Aufbau des Produktionsapparates	195
B. Größe der Unternehmung	197
C. Wichtige technische Eigenschaften des Produktionsapparates	201
D. Probleme der Leitung	205
IX. Der Kauf und die Beteiligung an Unternehmungen sowie der Abschluß von Lizenzverträgen	209
<u>Teil 2</u> Theoretischer Ansatz zur Bestimmung der Standorte	227
I. Verhältnis der Wahl des Anlagelandes zur Standortwahl innerhalb des Landes	228
II. Investitionstheorie und Planung als Grundlagen	230
III. Prognose	237
IV. Bestimmung der Standorte	246
A. Notwendigkeit der Planung eines Standortsystems der Unternehmung	246
B. Vorauswahl	249
C. Endauswahl	251
D. Zeitlicher Ablauf des Aufbaus eines Standortsystems	258
E. Einfluß des bestehenden Standortsystems der Unternehmung auf die Standorte neuer Niederlassungen	260
<u>Teil 3</u> Bestimmung der Standorte in der Wirklichkeit	262
I. Psychologische Faktoren	263
II. Die Bedeutung der Information über das Ausland	265
III. Beschränkungen des Untersuchungsbereiches bei der Standortwahl	278
Literaturverzeichnis	III

EINFÜHRUNG

I. Thema der Untersuchung

A. Definition

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen wie auch im täglichen Leben werden immer häufiger Ausdrücke wie Weltunternehmung, internationale oder multinationale Unternehmung gebraucht, wobei der Begriff Unternehmung zum Teil durch Enterprise, Konzern, Operations, Business oder andere ersetzt wird. ¹⁾

¹⁾ Z. B. Fayerweather, John: Management of International Operations. New York, Toronto, London 1960

Künkele, Fritz: Die Betriebe der Daimler-Benz Aktiengesellschaft. Wirtschaftsgeographische Betrachtung einer Weltfirma. Dissertation, Wien 1960

Multinational Companies. In: Business Week, April 20, 1963, S. 62 - 86

Martyn, Howe: International Business - Principles and Problems. The Free Press of Glencoe. The Macmillan Company. New York 1964 (International Enterprise, S. 38)

Butler, W. Jack and Dearden, John: Managing a Worldwide Business. In: Harvard Business Review 1965, May-June, S. 93 - 102 (World Enterprise, S. 93, International Companies, S. 94)

Pryor, Millard H. jr.: Planning in a Worldwide Business. In: Harvard Business Review 1965, Jan. - Febr., S. 130 - 140 (World Business, S. 130)

International Enterprise (A New Dimension of American Business). McKinsey & Company Inc. Management Consultants. New York, Washington, Chicago, San Francisco, Los Angeles, London, Geneva 1962

Tomb, John O.; Shackelford, Donald B.: The Future Structure of International Companies. Ebenda, S. 35 - 41 (S. 37 World Enterprise)

Madeheim, Huxley; Mazze, Edward Mark; Stein, Charles S. (ed.): International Business. Articles and Essays. Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963

Clee, Gilbert H. and Alfred di Scipio: Creating a World Enterprise. In: Harvard Business Review 1959, S. 77 - 89

Barnes, Williams S.: Guides to International Operations. In: Harvard Business Review 1965, Nov. - Dec., S. 26 - 44

Mit Hilfe dieser Termini sollen Unternehmungen gekennzeichnet werden, die wesentliche Teile ihres Potentials, also Vermögensteile und Arbeitsstellen, in das Ausland verlagert haben.

Je nach der absoluten Höhe oder der relativen Bedeutung des Potentials im Ausland und der Ausbreitung über verschiedene Länder, Kontinente, Kulturkreise oder wirtschaftliche Entwicklungsstufen wird z. T. versucht, zwischen mehreren Stufen der internationalen Dezentralisierung von Unternehmungen zu scheiden.²⁾ Soweit das Stadium der internationalen Dezentralisierung auf einzelne für die Standortwahl wichtige Faktoren - wie z. B. die Intensität der Information über das Ausland - einen bedeutenden Einfluß ausübt, wird darauf natürlich einzugehen sein. Sowohl die für die Einteilung nach verschiedenen Entwicklungsstadien verwendeten Kriterien wie auch Termini, vor allem "multinationale-, internationale- und Weltunternehmung", werden sehr unterschiedlich gebraucht. Im Rahmen der Arbeit wird für Unternehmungen, die Teile ihres Potentials in das Ausland verlagert haben, sofern diese nicht unbedeutend sind, die Bezeichnung internationale Unternehmung verwendet.

1) Forts. von S. 1

Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung. In: Gegenwartsfragen der Unternehmungsführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack. Hrsg. von Hans-Joachim Engelleiter, S. 51 - 68, Herne/Berlin, o. J.

Skinner, C. Wickham: Management of International Production. In: Harvard Business Review, Sept. - Oct. 1964, S. 125 - 136

Kircher, Donald P.: Now the Transnational Enterprise. In: Harvard Business Review, March-April 1964, S. 6-10, S. 172-176

2)

Vgl. z. B. Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung. S. 51 ff. In: Gegenwartsfragen der Unternehmungsführung, a.a.O.

Huppert, Walter: Internationale Industriekonzerne, Berlin, 1966, S. 26 f

Fischer, Klaus: Die internationale Unternehmung. Umriss eines Unternehmungstyps, Diss. Nürnberg, 1967, S. 19 ff

Der Ausdruck Industrie ist in der deutschen Sprache zwar sehr geläufig, aber trotzdem - oder vielleicht gerade deshalb - wird er sehr unterschiedlich und zum Teil verschwommen definiert. Man bringt mit ihm häufig bestimmte organisatorische oder sogar soziologische Vorstellungen in Verbindung. Hier wird die Industrie als ein Zweig der Wirtschaft verstanden, der sich mit der mechanischen oder chemischen Umformung von Gütern beschäftigt. Die von marktwirtschaftlichen Vorstellungen aus sehr problematische Abgrenzung zum Handwerk ist im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant.

Die spezifischen Standortprobleme internationaler Industrieunternehmen sind mit der Verlagerung von Teilen des Potentials dieser Unternehmungen in das Ausland verbunden. Man kann die Probleme kurz mit zwei Fragen umreißen: Weshalb verlegen Industrieunternehmen Teile ihres Potentials in das Ausland? Nach welchen Gesichtspunkten erfolgt die Auswahl der Länder und der Standorte innerhalb dieser Länder?

B. Bedeutung

Früher glaubte man, durch die Errichtung von Schranken für den grenzüberschreitenden Warenverkehr, wie die Einführung von Importverboten, Kontingenten und Zöllen, die nationale Wirtschaft und damit auch die nationalen Unternehmungen vor der ausländischen Konkurrenz schützen zu können. Die Ansicht, daß damit ein wirksamer Schutz der nationalen Unternehmungen erreicht werde, muß auf Grund der eingetretenen Entwicklung zumindest in der allgemeinen Bedeutung dieser Aussage als sehr zweifelhaft angesehen werden, wenn auch die alten Denkschemata heute zum Teil noch vorherrschen mögen.

Die internationalen Direktinvestitionen, innerhalb derer den Investitionen der Industrie auf Grund ihrer Höhe und Zuwachsrate die größte Bedeutung zukommt, vermögen die errichteten Handelschranken zu überspringen.

Neben der wirtschaftlichen Sphäre der einzelnen Staaten berühren die internationalen Direktinvestitionen auch direkt und indirekt die staatspolitischen und sozialen Verhältnisse der Länder. In einem beschränkten Ausmaß nehmen die internationalen Direktinvestitionen eine allgemeine Mittlerfunktion im Bereich der Kultur, Wissenschaften, Technik und der allgemeinen Sitten und Gebräuche zwischen den Völkern wahr.

Der Einfluß geht dabei im wesentlichen von den Mutterländern der internationalen Direktinvestitionen, also den Industrienationen, aus. Eine Gegenseitigkeit liegt nur begrenzt vor.

Die Breite des Einflusses der internationalen Direktinvestitionen auf Staaten und Menschen macht es erforderlich, daß auch auf anderen Wissenschaftsgebieten Untersuchungen erfolgen. ¹⁾ Ein geschlossenes Bild kann sich erst aus der Synthese dieser Untersuchungen ergeben.

Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung ist also nur als ein Teil eines solchen Forschungsprogramms anzusehen und in erheblichem Maße auf die Ergebnisse der übrigen Disziplinen angewiesen.

¹⁾ Vgl. z. B. Hartmann, Heinz: Amerikanische Firmen in Deutschland. Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften. Dortmund Schriften zur Sozialforschung. Hrgs. von der Sozialforschungsstelle an der Universität Münster - Sitz Dortmund, Band 23, Köln und Opladen, 1963.

Die wirtschaftliche Bedeutung der internationalen Direktinvestitionen soll anhand einiger Zahlen und Vergleiche aufgezeigt werden.

Der Buchwert der amerikanischen Direktinvestitionen betrug 1965 49.217 Mill. Dollar. ¹⁾ Um die Vorstellung dieser Größenordnung zu erleichtern, sei der Wert der Sachanlagen der deutschen Aktiengesellschaften Ende 1963 mit 75.753 Mill. DM angeführt. ²⁾ Wendet man einen Umrechnungskurs von der DM zum Dollar von 3,66 : 1 an, so betrugen die Sachanlagen der deutschen Aktiengesellschaften etwa die Hälfte der amerikanischen Direktinvestitionen im Ausland.

Die amerikanischen Direktinvestitionen im Ausland waren knapp halb so groß wie das Bruttosozialprodukt der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 1965. ³⁾ Der Wert der Produktion der Niederlassungen amerikanischer Unternehmungen im Ausland dürfte die Höhe des Bruttosozialproduktes der BRD überschritten haben. ⁴⁾

Die ausländischen Direktinvestitionen in den USA betrugen 1965 8.812 Mill. Dollar ⁵⁾ und in der BRD etwa 20 Md. DM. ⁶⁾

Sicherlich werden diese Zahlen Ungenauigkeiten aufweisen, da es sich um Buchwerte handelt, deren Ermittlung auf nicht unproblematischen und zum Teil wohl auch unterschiedlichen Bewertungsprinzipien beruht. Im allgemeinen werden aber die Investitionen eher noch höher liegen als niedriger, vor allem wenn man auch an die sicherlich nicht unerheblichen immateriellen Werte denkt, die in den Bilanzen nicht ausgewiesen werden. So

1) Die Angabe beruht teilweise auf Schätzungen. Für 1964 ist der tatsächliche Wert 44.386 Mill. Dollar.

Vgl. Survey of Current Business, Sept. 1966, S. 34

2) Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1966 Wiesbaden, S. 218

3) Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1966 Wiesbaden, S. 544

4) Vgl. von Amerongen, Otto, Wolff: Die Internationalisierung der Produktion und ihre Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft. S. 215 - 222, In: Betriebswirtschaftliche Umschau, 38. Jg. Juli/Aug. 1968, Nr. 7/8, S. 217

5) Die Angabe beruht teilweise auf Schätzungen. Für 1964 ist der tatsächliche Wert 8.363 Mill. Dollar

Vgl. Survey of Current Business, Sept. 1966, S. 39

6) Vgl. von Amerongen, Otto, Wolff, a.a.O, S. 217 f

will man z. B. bei einer Niederlassung festgestellt haben, daß ihr Marktwert zehnmal so hoch wie der Buchwert ist. ¹⁾

Noch klarer tritt die Bedeutung der privaten Direktinvestitionen im Ausland hervor, wenn man nur einzelne Branchen und Länder betrachtet.

Unvergleichlich stark ist der Einfluß der amerikanischen Direktinvestitionen in der kanadischen Wirtschaft. Über die Hälfte der Körperschaftssteuer wird in Kanada von amerikanischen Gesellschaften bzw. deren Töchtern bezahlt. ²⁾

Es muß als sehr zweifelhaft angesehen werden, ob die US-Unternehmungen Kanada heute noch als einen ausländischen Staat und nicht einfach als einen Teil ihres heimischen Marktes mit einigen Sonderheiten betrachten. ³⁾

In Südamerika entstammen durchschnittlich 20 % der gesamten Regierungseinkommen Niederlassungen von US-Unternehmungen oder Gesellschaften, an denen US-Unternehmungen beteiligt sind,

1) Vgl. Behrmann, J. N.: Foreign Associates and Their Financing, S. 72 - 113. In: US Private and Government Investment Abroad by Raymond F. Micksell, University of Oregon Books, Eugene, Oregon, 1962, S. 110

Zur Genauigkeit der statistischen Angaben vgl. auch Guzzardi, Jr., Walter: Why The Climate is Changing For US Investment, S. 112 - 117 and S. 206 - 212. In: Fortune September 1967, S. 114

2) US Business Investments in Foreign Countries. US Department of Commerce, Office of Business Economics, Washington 1960, S. 47

Zur Bedeutung der ausländischen Investitionen in Kanada vgl. auch Litvak, I. A. and Manle, C. J.: Guidelines for the Multinational Corporation, S. 35 - 42. In: Columbia Journal of World Business, July - August 1968, S. 35 f

3) Vgl. Williams, Harvey: New Dimensions for American Foreign Operations, S. 9 - 21. In: Increasing Profits from Foreign Operations. International Management Association, Special Report No. 3, o. O. 1957

Barlow, E. R. and Wender, Ira T.: Foreign Investment and Taxation, Englewood Cliffs 1955, S. 20

Meech, Charles B.: Development, Organization and Control of Overseas Operations, S. 37 - 53. In: Case Studies in Foreign Operations. International Management Association, Special Report No. 1, New York 1957, S. 39

Donner, Frederic G.: The World-Wide Industrial Enterprise. Its Challenge and Promise. New York, Toronto, London, Sydney 1967, S. 5

in Venezuela sogar 50 %. ¹⁾

In Deutschland und in Europa insgesamt haben die Direktinvestitionen der US-Unternehmungen bisher nicht die Bedeutung erlangt wie in den lateinamerikanischen Staaten und in Kanada. In einzelnen Zweigen, wie in der Erdölbranche, der Automobilindustrie und der Branche der datenverarbeitenden Maschinen, sind sie in vielen europäischen Ländern sehr stark vertreten.

Bei der Interpretation dieser Größen darf man aber nicht übersehen, daß die Auslandsinvestitionen der amerikanischen Wirtschaft im Verhältnis zu ihren Inlandsinvestitionen relativ gering sind. Nur ein kleiner Teil der amerikanischen Unternehmungen hat Investitionen im Ausland. ²⁾

Die jährlichen Investitionsausgaben der amerikanischen Industrie im Ausland sind im Verhältnis zu den Investitionsausgaben im Inland dagegen bedeutungsvoller. ³⁾

Die Direktinvestitionen im Ausland der europäischen Industrieländer, Japans und Kanadas sind zwar im Vergleich zu denjenigen der USA gering, in einzelnen Branchen und Ländern bilden allerdings auch sie einen bedeutenden Faktor.

Im Verhältnis zu den Inlandsinvestitionen sind die Direktinvestitionen einiger europäischer Industriestaaten nicht unwesentlich.

In letzter Zeit nehmen die Direktinvestitionen der deutschen Wirtschaft stark zu und übersteigen die Direktinvestitionen der ausländischen Unternehmungen in der BRD. ⁴⁾

Die hier wiedergegebenen Angaben zeigen nur den Stand in der letzten Zeit. Man nimmt allgemein an, daß sich der Umfang der internationalen privaten Direktinvestitionen noch erheblich

¹⁾ US Business Investments in Foreign Countries. US Department of Commerce. Office of Business Economics. Washington 1960, S. 47

²⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 68

³⁾ Vgl. dazu Survey of Current Business, Sept. 1965, S. 30

⁴⁾ Vgl. Schmidt, Karsten: Ausländische Unternehmen am deutschen Markt. In: Blick durch die Wirtschaft v. 25. 5. 1970, S. 5

vergrößern wird. 1)

In der Öffentlichkeit werden die volkswirtschaftlichen und politischen Aspekte der internationalen Direktinvestitionen am stärksten diskutiert. Dabei findet man sowohl innerhalb der Bevölkerung eines Landes wie auch bei den einzelnen Regierungen recht unterschiedliche Standpunkte.

So begünstigen z. B. mehrere wirtschaftlich wenig entwickelte Länder in Afrika, Lateinamerika und Asien, aber auch z. B. Italien für seine südlichen Regionen und Nordirland Niederlassungen ausländischer Unternehmungen, andere wirtschaftlich wenig entwickelte Länder und auch Industriestaaten - wie z. B. Frankreich - wirken oder wirkten hemmend auf sie. In vielen dieser Länder gehören die internationalen Direktinvestitionen zu einem der Hauptthemen der Wirtschafts- wie auch der allgemeinen Staatspolitik.

Die betriebswirtschaftlichen Probleme sind häufig sehr eng mit den volkswirtschaftlichen Verhältnissen verbunden, und man kann auch hier sehr einfach von der volkswirtschaftlichen Bedeutung der internationalen privaten Direktinvestitionen auf ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung schließen. Die Konkurrenzsituation vieler nationaler Unternehmungen wird durch die Niederlassungen internationaler Unternehmungen beträchtlich geändert. Ebenso interessant wird es für die nationalen Unternehmungen sein zu prüfen, welche Vor- und Nachteile sich ergeben, wenn sie selbst versuchen, Teile ihres Potentials in das Ausland zu verlegen.

1) Vgl. dazu u. a. IMA Special Report, No. 1: Case Studies in Foreign Operations. International Management Association Inc. An Affiliate to the American Management Association. New York 1957, S. 7

und Williams, Harvey, a.a.O., S. 9

Barlow and Wender, s.a.O., S. 104

Johnson, Samuel C.; Parks, F. Newton and Rhodes, John B. Jr.: How Common is the Common Market? In: Business Horizons, Volume 6, Number 4, 1963, S. 81 - 88

C. Abgrenzung

Als Problem der Arbeit wurde die Standortwahl von Industrieunternehmen im Ausland genannt.

In dieser Feststellung liegen schon einige Beschränkungen des Themas "Standortprobleme internationaler Industrieunternehmen". Im folgenden soll die Abgrenzung des Problems für die Behandlung noch deutlicher herausgestellt werden.

Es werden nicht alle Standortprobleme einer internationalen Unternehmung untersucht. Der Hauptsitz der Unternehmung wird also als Datum und nicht als Problem angesehen. Eine Verlagerung des Hauptsitzes einer Unternehmung in ein anderes Land auf Grund der internationalen Dezentralisierung dürfte zumindest heute noch kein aktuelles Problem in der Wirklichkeit darstellen. Der Hauptsitz einer Unternehmung ist weitgehend an die Eigenkapitalgeber einer Unternehmung gebunden. Verlagerungen des Schwergewichts des Besitzes von Eigenkapital internationaler Unternehmungen von einem Land in ein anderes haben bisher nicht oder nur in seltenen Ausnahmefällen stattgefunden.

Die Finanzierung des Wachstums der internationalen Unternehmungen erfolgt von der Fremdfinanzierung abgesehen fast immer durch ein Zurückbehalten der Gewinne in den ausländischen Niederlassungen. Ausländische Kapitalbesitzer werden zur Finanzierung des Eigenkapitals meistens nur am Rande herangezogen, vor allem durch den Verkauf einer beschränkten Anzahl von Aktien der Mutterunternehmung im Ausland oder durch die Beteiligung ausländischer Kapitalbesitzer an Niederlassungen oder Holdinggesellschaften im Ausland, worin man auch eine indirekte Beteiligung an dem Eigenkapital einer Unternehmung sehen kann. Ein Einfluß auf die Politik der gesamten Unternehmung ist damit allerdings nicht oder nur in einem sehr beschränkten Ausmaß verbunden.

Andere Formen der Beteiligung von ausländischem Kapital an dem Eigenkapital einer internationalen Unternehmung haben eine noch geringere Bedeutung als die obenerwähnten. Diese Betrachtung schließt nicht aus, daß sich später Formen von internationalen Unternehmungen entwickeln können, deren Eigen-

kapital auch international gestreut ist. Eine solche Unternehmung wäre dann im vollen Umfang international orientiert, und man könnte sie als den Endpunkt der Entwicklung der internationalen Dezentralisierung von Unternehmungen ansehen. Es bleibt allerdings zweifelhaft, ob dieser Punkt erreicht werden wird. Dieser Typ einer Unternehmung wirft aber sehr viele neue Fragen auf, deren Untersuchung erst dann sinnvoll erscheint, wenn die internationale Dezentralisierung von Unternehmungen sich einen großen Schritt weiterentwickelt hat.

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt in der Auswahl der Länder für Niederlassungen und nicht in der Standortwahl innerhalb dieser Länder. Auf das Verhältnis der Auswahl der Länder und der Standortwahl innerhalb der Länder wird später noch eingegangen (s. S. 228 ff).

Die Standorte der Produktionsanlagen und des Verwaltungssitzes innerhalb des Mutterlandes einer Unternehmung werden nicht behandelt, da die internationale Dezentralisierung von Unternehmungen darauf nur einen sehr begrenzten Einfluß ausübt.

Das Thema der Arbeit wurde auf die Industrieunternehmungen eingeschränkt. Nun ergibt sich hier aber die Schwierigkeit, daß viele Industrieunternehmungen auf dem Gebiet der Beschaffung sehr weit vordringen, zum Teil bis zur Urproduktion, oder auf dem Gebiet des Absatzes typische Aufgaben des Handels selbst wahrnehmen.

Es scheint ohne weiteres ersichtlich zu sein, daß die Standortprobleme von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzniederlassungen völlig unterschiedlich sind.

Kleinere dezentralisierte Beschaffungsagenturen werden für Standortuntersuchungen relativ unbedeutend sein. Dies gilt besonders dann, wenn man die Standortwahl primär unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Investition sieht. Bei einem eventuellen Wechsel des Standortes einer Agentur werden allgemein nur relativ geringe Verluste entstehen. Man kann also bei der Standortwahl von Agenturen viel leichter experimentieren als bei der Errichtung von Produktionsniederlassungen.

Charakteristisch für die Standortprobleme der Urproduktion ist, daß diese sehr weitgehend von geologischen und klimatischen

Verhältnissen abhängen. Die wirtschaftliche Wahlfreiheit, die die Standortsuche erst zum wirtschaftswissenschaftlich interessanten Problem macht, wird dadurch erheblich eingeschränkt, besonders dann, wenn eine bestimmte Art der Urproduktion nur auf wenigen Stellen der Erde der geologischen oder klimatischen Verhältnisse wegen sinnvoll möglich ist. Es verbleibt somit nur ein sehr geringer Rest an Problemen für die Wirtschaftswissenschaften zu untersuchen, der sich wahrscheinlich häufig auf die Frage konzentriert, ob eine Investition an einem bestimmten Ort noch lohnend sein wird. Außerdem ist bei der Urproduktion zu beachten, daß auf diesem Gebiet die Regierungen vieler Länder versuchen, einen erheblichen Einfluß zu gewinnen, so daß dort der Raum für Unternehmungen viel stärker eingeengt wird als bei der Industrie und den Dienstleistungen mit Ausnahme der allgemeinen Versorgungseinrichtungen und spezieller Industriezweige, wie z. B. der Stahlindustrie.

Probleme der Wahl des Standorts von Absatzniederlassungen wie auch zum Teil von Beschaffungsniederlassungen der Industrieunternehmen dürften sehr eng mit der Frage zusammenhängen, ob in den betreffenden Ländern Unternehmungen vorhanden sind, die die Absatz- und Beschaffungsaufgaben übernehmen können.

Bei reinen Absatzniederlassungen werden häufig nur geringe Kapitalinvestitionen notwendig sein. Verwaltungsgebäude und Lagerräume bedeuten - wenn man sie relativ leicht und mit geringem Verlust verkaufen kann - für die Unternehmung allgemein keine langfristige starre Bindung. Wenn eine Unternehmung für ihre Verkaufsniederlassung selbst Räume mietet, so werden fast keine Investitionen notwendig.

Auf Grund der sehr unterschiedlichen Standortprobleme bei Absatz-, Beschaffungs- und Produktionsniederlassungen wird auf eine gemeinsame Darstellung dieser Probleme verzichtet. Man könnte bei dem Versuch der gemeinsamen Untersuchung der Standortprobleme aller drei Arten von Niederlassungen wohl nur sehr formelle gemeinsame Gesichtspunkte finden.

Die besonderen Probleme der Absatz- und Beschaffungsniederlassungen werden Spezialuntersuchungen überlassen. Man könnte sie auch als zu den Problemkreisen der Absatz- bzw. Export- und Beschaffungslehre gehörig ansehen.

Es wird hierbei nicht übersehen, daß sich Absatz, Produktion und Beschaffung gegenseitig beeinflussen und somit die Standorte der Produktionsstätten auch von den Standorten der Beschaffungs- und Absatzniederlassungen abhängen. Insoweit werden Beschaffung und Absatz berücksichtigt, sie sind aber für das hier relevante Problem der Standorte der Produktionsniederlassungen primär Datum und nicht ebenfalls Problem.

Einige Erkenntnisse bei der Untersuchung der Standortprobleme der Produktionsanlagen, wie auf den Gebieten der Währung, Steuern und des Einflusses der Politik, können mutatis mutandis ohne große Schwierigkeiten auch auf reine Absatz- und Beschaffungsniederlassungen übertragen werden.

Die Standortprobleme von Holding- oder Basisgesellschaften, rein rechtlichen Gebilden, deren Hauptaufgaben darin bestehen, die Steuerzahlungen durch das Ausnützen von Lücken im internationalen Steuerrecht - soweit man von einem solchen überhaupt sprechen kann - zu mindern, den Transfer von Währungen zu erleichtern und manchmal bei der Beschaffung von Finanzmitteln dienlich zu sein, werden nur am Rande behandelt.

Die Untersuchung konzentriert sich zeitlich auf die Verhältnisse der letzten Jahre. Die Gegebenheiten während der großen Kolonialreiche oder gar noch früherer Perioden werden nicht berücksichtigt, obwohl auch schon damals im geringen Umfang Produktionsstätten in andere Länder verlegt wurden. Die Verhältnisse in den einzelnen Zeitperioden sind für eine solche zeitliche Ausdehnung der Untersuchung zu unterschiedlich.

Bei empirischen wie auch zum Teil bei theoretischen Untersuchungen stützt sich die Arbeit im wesentlichen auf amerikanische Literatur, soweit sie dem Verfasser verfügbar war. In der deutschen Literatur ist die Dezentralisierung von Unternehmungen auf internationalem Gebiet noch recht wenig behandelt. Dies dürfte nicht zuletzt auf die im Vergleich zu den USA geringen deutschen Direktinvestitionen im Ausland und auf die unterschiedlichen Grundhaltungen der amerikanischen und deutschen Betriebswirtschaftslehre zurückzuführen sein.

Auf eine geschlossene Darstellung der Literatur über die Standortprobleme der internationalen Unternehmungen wurde verzichtet, da dieses Problem in der Literatur meistens nicht speziell untersucht wird und die einzelnen Ideen zu diesem Problem ver-

streut in allgemeinen Abhandlungen über die internationalen Unternehmungen zu finden sind.

II. Die allgemeine Standorttheorie als Grundlage

A. Abgrenzung der Untersuchung

Wie schon dargelegt, wird in dieser Arbeit nur ein begrenzter Teilausschnitt aus dem allgemeinen Standortproblem, die räumliche Verteilung der Wirtschaft über die Erde bzw. die Placierung von Unternehmungen unter betriebswirtschaftlichem Gesichtspunkt, behandelt. Durch die Untersuchung und Darstellung der bisherigen Erkenntnisse der allgemeinen Standorttheorie sollen die Grundlagen für die spätere Erörterung der speziellen Probleme der internationalen Dezentralisierung von Unternehmungen geschaffen werden.

Die kurze Skizzierung der Entwicklung der allgemeinen Standorttheorie soll dazu dienen, die verschiedenen Möglichkeiten der Betrachtung des Standortproblems aufzuzeigen und Hinweise für eine Weiterentwicklung seiner theoretischen Behandlung - wenn auch nur in einem begrenzten Ausschnitt - zu geben.

Mit dieser Zielsetzung sind auch schon die Grenzen der Untersuchung umrissen. Es wird keine geschlossene Darstellung der Dogmengeschichte und der einzelnen Lösungsversuche des Standortproblems in der Literatur angestrebt.

Der beschränkte Erkenntniswert der allgemeinen Standortliteratur für die internationale Dezentralisierung von Unternehmungen rechtfertigt eine intensive Untersuchung der bisherigen Literatur über allgemeine Standortprobleme nicht. Die Standortliteratur ist heute außerdem schon so umfangreich, daß ihre genaue Untersuchung Spezialarbeiten überlassen bleiben muß.

B. Standorttheorien in der Literatur

Die Feststellung des Beginns der Standorttheorie hängt natürlich davon ab, wie weit man den Begriff Standorttheorie auslegt. ¹⁾ Einzelne Gedanken zu den Standortproblemen kann man z. B. bei Ricardo finden. ²⁾ Roscher ³⁾ und Schäffle ⁴⁾ begnügen sich mit Materialsammlungen. ⁵⁾ Als erste geschlossene Darstellung sieht man allgemein von Thürens Untersuchung an, ⁶⁾ die sich allerdings nur mit landwirtschaftlichen Problemen beschäftigt.

Alfred Weber ⁷⁾ war der erste, der einen wesentlichen Beitrag zur Standorttheorie der Industrie lieferte. Er beeinflusste die ihm folgenden Standorttheoretiker sehr stark und prägte in einem nicht unerheblichen Ausmaß die gesamte Entwicklung der Standorttheorie. Eine größere Zahl von Forschern sah geradezu ihre Hauptaufgabe auf dem Gebiet der Standorttheorie darin, sich mit den Methoden und Ergebnissen Alfred Webers auseinanderzusetzen. ⁸⁾

¹⁾ Vgl. Meyer, Wolfgang: Die Theorie der Standortwahl. Entwicklung, Inhalt und wirtschaftstheoretische Behandlung des Standortproblems. Berlin 1961, S. 16 f

²⁾ Vgl. Meyer, Wolfgang, a.a.O., S. 17

³⁾ Roscher, W.: Studien über die Naturgesetze, welche den zweckmäßigen Standort der Industriezweige bestimmen. In: Ansichten der Volkswirtschaft aus dem geschichtlichen Standpunkt. 3. Aufl. Leipzig 1878

⁴⁾ Schäffle, A. E. F.: Gesellschaftliches System der menschlichen Wirtschaft. 3. Aufl., Band II, Tübingen 1873

⁵⁾ Vgl. Schürmann, Egon: Das industrielle Standortproblem und die Methoden seiner betriebswirtschaftlichen Untersuchung. Diss. Nürnberg 1953, S. 5 ff

⁶⁾ Von Thünen, Johann Heinrich: Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Erstausg. Rostock 1842, 2. Aufl. Jena 1921 (Hrsg. v. H. Waentig)

⁷⁾ Weber Alfred: Über den Standort der Industrien. I. Teil: Reine Theorie des Standorts. Tübingen 1909

⁸⁾ Z. B.: Niederhauser, Elisabeth: Zur Gültigkeit und Fruchtbarkeit der industriellen Standortstheorie Alfred Webers, Diss. Basel 1943

Alfred Weber versuchte, eine "reine" Theorie zu entwickeln, die für alle Wirtschaftsordnungen Gültigkeit haben sollte. Er kommt zu dem Ergebnis, daß sich die räumliche Ordnung der Wirtschaft grundsätzlich nach den Transportkosten - dem tonnenkilometrischen Minimalpunkt - richtet, die Arbeitskosten im Verhältnis zur Orientierung nach den Transportkosten eine Alternativattraktion darstellen und sich von dieser Orientierung noch Abweichungen durch Agglomerativfaktoren ergeben.

Unter betriebswirtschaftlichem Gesichtspunkt sehr kritisch zu betrachten ist das Bemühen Alfred Webers, eine von den Wirtschaftsordnungen abstrahierende Standorttheorie zu entwickeln.¹⁾ Er versucht, dadurch seiner Theorie eine möglichst ausgedehnte räumliche und zeitliche Gültigkeit zu verschaffen. Dies muß auf Kosten der Tiefe der Untersuchung gehen. Es stellt sich schon hier die Frage, ob eine solche Theorie vom Standpunkt der Betriebswirtschaftslehre noch genügend Aussagekraft haben kann. Dabei ist es unter dem hier zu betrachtenden Aspekt nicht so bedeutend, ob Weber wirklich alle Faktoren der Wirtschaftsordnung ausgeschaltet hat, was Sombart anzweifelt.²⁾

Die große Bedeutung der Wirtschaftsordnungen und sozialkulturellen Systeme wird gerade bei internationalen Unternehmungen deutlich, die in verschiedenen dieser Systeme operieren. Dadurch verliert Alfred Webers Theorie gerade für die besonderen Aspekte der vorliegenden Arbeit an Wert.

1) Siehe dazu auch Dowerg, Helmut: Das industrielle Standortproblem. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung. Diss. Frankfurt 1935, S. 126 f

2) Sombart, Werner: Einige Anmerkungen zur Lehre vom Standort der Industrien. In: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik. 30. Band 1910, S. 751 f

Im folgenden werden noch einige weitere wichtige Einwendungen gegen die Theorie Alfred Webers kurz erwähnt.

Die scharfe Trennung zwischen generellen und speziellen Standortfaktoren ¹⁾ und die alleinige Analyse der generellen Standortfaktoren erleichtert zwar die wissenschaftliche Untersuchung, vermindert dabei aber auch ihren Aussagewert.

Größte Bedeutung in Alfred Webers Theorie kommt den Transportkosten zu. Unter einem begrenzten Aspekt hat er sie einer sehr gründlichen Analyse unterzogen, ²⁾ so z. B. die detaillierte Untersuchung der Gewichtsverlustmaterialien. Andere wesentliche Seiten des Transportproblems hat er nicht gesehen oder zumindest nicht eingehend erforscht. Dazu gehören vor allem die Kapitalbindung bei einem langen Transport, die dadurch entstehenden Zinskosten, der Zusammenhang zwischen dem Transport und der Lagerhaltung, Risiken bei einem langen Transport bzw. die dafür aufzubringenden Versicherungsprämien und Marktverluste, die dadurch entstehen können, daß auf Grund großer Entfernungen nicht rechtzeitig geliefert werden kann. ³⁾ Die Nichtbeachtung dieser Faktoren kann man nicht allein durch die Abgrenzung Webers auf eine "reine" Standorttheorie erklären.

Die zentrale Stellung der Transportkosten in Webers Theorie läßt sich vielleicht aus den Verkehrsverhältnissen vor dem ersten Weltkrieg erklären, ⁴⁾ von denen Weber bei seinen Untersuchungen ausgegangen ist - daneben natürlich noch durch seine Beschränkung auf die natürlich-technischen Faktoren.

Durch die überdurchschnittlich schnelle Entwicklung der Verkehrssysteme auf nationalem und internationalem Gebiet haben die Transportprobleme, in Webers Sicht die Transport-

¹⁾ Vgl. Weber, Alfred: Über den Standort der Industrien. 2. Aufl. Tübingen 1922, S. 18 ff

²⁾ Vgl. Weber, Alfred, a.a.O., S. 40 ff

³⁾ Vgl. dazu auch Lösch, August: Die räumliche Ordnung der Wirtschaft. Jena 1944, S. 149

⁴⁾ Gewisse Hinweise auf die Bedeutung der Transportkosten zu Webers Zeiten gibt Steinhagen, Erich: Der Einfluß der Transportkosten auf Standort und Absatzreichweite der Betriebe. Diss. Bottrop 1937, S. 45 f

kosten, an Bedeutung stark verloren. ¹⁾ Diese Entwicklung ist zu offensichtlich, als daß sie mittels einer ausgedehnten Untersuchung nachgewiesen werden müßte. Die Erhöhung des Anteils hochwertiger Produkte an der gesamten Erzeugung der Industrie hat ebenfalls zur Folge, daß die Transportkosten relativ an Gewicht verlieren.

Wenn nun den Transportkosten heute nicht mehr die überragende Bedeutung bei der Standortwahl zukommt, so ist Webers These, die Transportkosten schafften ein Grundnetz für die räumliche Ordnung der Industriebetriebe, nicht mehr haltbar. Meyer ²⁾ gibt eine einwandfreie theoretische Begründung dafür, daß selbst unter den Bedingungen, die zu Webers Zeit herrschten, und bei der Abgrenzung seiner Theorie die Annahme einer primären Orientierung nach den Transportkosten bei der Standortwahl nur einen Umweg bei der Untersuchung bedeuten würde.

Wahrscheinlich von der Vorstellung einer "reinen" Theorie stark beeinflusst, versucht Weber, die Transportkosten in einer reinen Mengenrechnung - Tonnenkilometer - zu erfassen. Welche außerordentlichen Schwierigkeiten sich dabei ergeben, zeigt sofort die Berücksichtigung von Staffeltarifen, verschiedenen Verkehrsmitteln, der Sperrigkeit von Gütern, der Schnelligkeit und der Bequemlichkeit des Transports und der Anzahl von Umladungen und vieler anderer Faktoren. ³⁾

Man wird bei der Umdeutung dieser Verhältnisse in Tonnenkilometer immer irgendwie die Preise in einer Volkswirtschaft berücksichtigen müssen. Dadurch wird im Grunde von der Mengenrechnung wieder abgerückt und eine Wertrechnung geschaffen, die sich im wesentlichen an die Währung und Preisverhältnisse des betreffenden Landes anschließt.

Auf Grund der unterschiedlichen Werteinheiten der die Transportkosten beeinflussenden Größen ist eine Mengenrechnung im

¹⁾ Vgl. dazu auch schon Sax, Emil: Die Verkehrsmittel in der Volks- und Staatswirtschaft, 2. Aufl. Berlin 1918, Bd. I, S. 38 ff

²⁾ Meyer, Wolfgang, a.a.O., S. 98 f

³⁾ Vgl. dazu Meyer-Lindemann, Hans-Ulrich: Typologie der Theorien des Industriestandortes, Bremen-Horn 1951, S. 44 f

Sinne Webers grundsätzlich nicht denkbar. ¹⁾ In einem kapitalistischen System, das allein für die Unternehmung relevant ist, ist letztlich nur die Geldrechnung entscheidend und sinnvoll und bei komplizierten Verhältnissen auch nur allein durchführbar.

Die Zusammenfassung der aus einer Zusammenballung resultierenden positiven Faktoren unter dem Begriff Agglomeration ²⁾ vermindert die Aussagekraft der Theorie - aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet - erheblich. Schon allein dieser Umstand würde die Theorie Webers für viele Unternehmer, die einen Standort suchen, weitgehend wertlos, zumindest sehr ergänzungsbedürftig, machen.

Weber geht weiter davon aus, daß die Materiallager, die ausgebaut werden, und die Konsumplätze gegebene Größen sind, während sie doch in einem gewissen wechselseitigen Zusammenhang untereinander und mit der Standortverteilung der Industriebetriebe stehen.

Webers Theorie liegt der Gedanke zugrunde, daß für die Produktion eines bestimmten Gutes der beste Standort gesucht wird, wobei an sämtlichen möglichen Standorten die gleiche Produktionstechnik angewandt werden soll. Dabei wird nicht berücksichtigt, daß sich die Produktionstechnik der Umwelt weitgehend anpassen kann. ³⁾

Zusammenfassend kann man wohl feststellen, daß Alfred Webers Theorie für betriebswirtschaftliche Betrachtungen zu abstrakt ist.

Die Arbeiten aller weiteren Standorttheoretiker werden hier nicht mehr in der gleichen Ausführlichkeit dargelegt; zum Teil sind sie schon in der Diskussion der Standorttheorie Alfred Webers berücksichtigt worden.

¹⁾ In einer sehr eingehenden Untersuchung der Standorttheorie Webers weist Predöhl auch auf die Schwächen der Mengenrechnung von Weber hin.

Vgl. Predöhl, Andreas: Das Standortproblem in der Wirtschaftstheorie. S. 294 - 321 In: Weltwirtschaftliches Archiv, 21. Band 1925, bes. S. 318 f

²⁾ Vgl. Weber, Alfred: Über den Standort der Industrien. Erster Teil, 2. Aufl., Tübingen 1922, S. 19 und S. 121 ff

³⁾ Vgl. Dowerg, Helmut, a.a.O., S. 102 f

Im folgenden wird zuerst auf die Arbeiten derjenigen Autoren eingegangen, die das Standortproblem grundsätzlich mehr aus volkswirtschaftlicher Sicht betrachteten, deren Ziel also die Erklärung der räumlichen Verteilung der gesamten Wirtschaft war - etwa der Einteilung Schürmanns folgend. ¹⁾

Engländer ²⁾ geht grundsätzlich von den Transportkosten aus und unterscheidet die Standortfaktoren nach ihrer Bindung an einen Platz. Engländer's Einteilung dürfte auch für die Durchdringung des Standortproblems unter betriebswirtschaftlichem Gesichtswinkel vorteilhaft sein. Meyer ³⁾ verwendet diese Einteilung ebenfalls und gebraucht dabei die Termini standortbefehlende und standortempfehlende Faktoren. Standortbefehlende Faktoren können z. B. nach Meyer besonders niedrige Lohnkosten darstellen, standortempfehlende Faktoren Rohstoffkosten. Als entscheidend sieht Meyer dabei die Unbeweglichkeit des Faktors Arbeit an. Auf die Problematik dieser Einteilung weist Meyer selbst hin. Standortbefehlend ist ein Faktor eigentlich nur dann, wenn er nur an einem Ort vorkommt und eine unbedingte Voraussetzung für die Produktion darstellt. Solche Faktoren wird man aber nur in seltenen Fällen finden können.

Predöhl ⁴⁾ versucht, mit Hilfe des Gedankens der Grenzrate der Substitution die Standorte zu erklären. Dieser Gedanke erleichtert auch die Erkenntnis der Bedeutung der Änderung der Produktionstechnik an den verschiedenen Standorten.

Ritschl ⁵⁾ macht darauf aufmerksam, daß der Unternehmer seinen günstigsten Standort nur sehr schwer feststellen kann und unterstreicht damit das große Risiko, das mit der Standortwahl verbunden ist. Erst das Marktgeschehen durch das Wirken der Konkurrenz entscheidet darüber, wie gut oder schlecht die Standortentscheidung eines Unternehmers war. Meßbar wird der Einfluß

¹⁾ Vgl. Schürmann, Egon, a.a.O., S. 55 ff

²⁾ Engländer, Oskar: Standort. Artikel im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 7. Band, 4. Auflage 1926, S. 857 - 869

³⁾ Vgl. Meyer, Wolfgang, a.a.O., S. 93 f

⁴⁾ Predöhl, Andreas: Das Standortproblem in der Wirtschaftswissenschaft. In: Weltwirtschaftliches Archiv, 21. Band 1925, S. 294 - 321

⁵⁾ Ritschl, Hans: Aufgabe und Methode der Standortlehre. In: Weltwirtschaftliches Archiv, 53. Band, S. 115 - 125, S. 118, S. 121

des Standorts auf die Entwicklung einer Unternehmung kaum jemals sein, da die vielen anderen Einflußfaktoren nicht eliminiert werden können.

Weigmann ¹⁾ weist darauf hin, daß man das Konzept der freien Konkurrenz gerade bei der Standorttheorie fallenlassen muß, da durch die Wirkungen des Raumes, durch Entfernungen und Zusammenballungen die Voraussetzungen der freien Konkurrenz nicht gegeben sind. Dies ist mehr volkswirtschaftlich interessant. Unter betriebswirtschaftlichem Gesichtspunkt bedeutet dies, daß man die jeweiligen Marktverhältnisse beachten muß und nicht einfach eine freie Konkurrenz unterstellen darf, also die möglichen Reaktionen der Konkurrenten zu berücksichtigen hat, jedenfalls nicht von einer unendlich großen Nachfrageelastizität ausgehen kann.

Ohlin betont, daß die Außenhandelstheorie grundsätzlich eine internationale Standortlehre sei. ²⁾ Dadurch wird der internationale Aspekt der Standortwahl unter dem spezifischen Gesichtspunkt des Handels zwischen den Staaten gesehen.

Palander ³⁾ macht - wie schon Ritschl ⁴⁾ vor ihm - auf die Notwendigkeit einer dynamischen Theorie aufmerksam. Indem Palander die Forderung aufstellt, die Vorstellung der Unternehmer von der Wirklichkeit zu berücksichtigen, ⁵⁾ weist er nicht nur auf ein sehr wichtiges Problem der Standortwahl, sondern auch der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre hin.

Nach Lösch ⁶⁾ ist beim Standortproblem aus volkswirtschaftlicher Sicht die Interdependenz aller Standorte zu klären. Das betriebswirtschaftliche Standortproblem besteht dagegen nach Lösch darin, daß die Standorte aller Unternehmungen bis auf den gesuchten Standort bestimmt sind. ⁷⁾

¹⁾ Weigmann, H.: Ideen zu einer Theorie der Raumwirtschaft. Ein Versuch zur Begründung einer realistischen Wirtschaftstheorie. In: Weltwirtschaftliches Archiv, Band 34, 1931, S. 1 - 40

²⁾ Vgl. Ohlin, B.: Ist eine Modernisierung der Außenhandelstheorie erforderlich? Weltwirtschaftliches Archiv, 26. Band, 1927, S. 97 - 115

³⁾ Palander, Tord: Beiträge zur Standortstheorie. Diss. Stockholm, Upsala 1935, S. 280 ff

⁴⁾ Ritschl, Hans: Reine und historische Dynamik des Standorts der Erzeugungswege. In: Schmollers Jahrbuch, 51. Jahrgang, 2. Halbband, 1927, S. 813 - 870, bes. S. 833 ff

⁵⁾ Palander, Tord, a.a.O., S. 284 ff

⁶⁾ Lösch, a.a.O., S. 4 ff

⁷⁾ Lösch, a.a.O., S. 2 f

Eine scharfe Trennung ist dabei aber nicht möglich. Das betont auch Lösch.

Bei der Standortwahl - also der Betrachtung des Problems vom unternehmungspolitischen Standpunkt aus - wird man sich allgemein auf die unmittelbaren Rückwirkungen und allgemeinen Zusammenhänge beschränken können. Die Gesamtheit der interdependenten Beziehungen zwischen den Standorten einer Volkswirtschaft oder der Welt braucht dabei nicht geklärt zu werden. Für eine Unternehmung, die eine Automobilfabrik im Ruhrgebiet errichten will, wird es z. B. gleichgültig sein, ob sich ein Schuhfabrikant in München oder in Hamburg niederläßt, sie wird aber u. U. berücksichtigen, daß eine Verminderung des Kohlebergbaus Auswirkungen auf Standorte anderer Unternehmungen im Ruhrgebiet haben kann, indem Betriebe dadurch angezogen oder zur Abwanderung veranlaßt werden.

Eine betriebswirtschaftliche Standorttheorie würde natürlich dann erheblich an Bedeutung verlieren, wenn die allgemeine bzw. die volkswirtschaftliche Standorttheorie gerade alle Interdependenzen zwischen den Standorten und alle Beziehungen zwischen den relevanten außerökonomischen Größen und dem Standortgefüge in einer solchen Klarheit bestimmen könnte, daß man daraus eindeutig den besten einzelwirtschaftlichen Standort zu entnehmen in der Lage wäre. Eine Klärung der außerökonomischen Größen - wie z. B. der Frage, nach welchen Gesichtspunkten der einzelne Mensch, Unternehmer und Arbeiter, seinen Standort wählt und besonders auch der Entwicklung der Technik - wäre dafür wahrscheinlich unerläßliche Voraussetzung.

Von einer solchen umfassenden Theorie, die mehrere - wenn nicht alle - Wissenschaftsgebiete koordinieren müßte, sind wir natürlich weit entfernt. Auf Grund möglicher Freiheitsgrade bei der Entscheidung des Menschen dürfte es auch gar nicht möglich sein, eine solche umfassende Theorie aufzustellen.

Solange aber die eben beschriebene Einsicht nicht besteht und die volkswirtschaftliche Standorttheorie häufig durch die Einführung von Prämissen formale Modelle aufstellt, die zur Klärung des Einflusses einzelner Größen auf die räumliche Verteilung der Wirtschaft dienen sollen, was unter bestimmten Aspekten natürlich sehr nützlich sein kann, bleibt

doch die Aufgabe offensichtlich bestehen, sich mit den Problemen zu beschäftigen, die sich aus der Sicht des einzelnen Unternehmers bei seiner Standortwahl ergeben. Die betriebswirtschaftliche Standorttheorie hat unter diesem Gesichtspunkt also die bei einer einzelwirtschaftlichen Standortwahl auftretenden bedeutenden Faktoren zu klären und sich mit der Art des Vorgehens bei einer Standortentscheidung zu beschäftigen, soweit dies eben unter den oben beschriebenen allgemeinen Einsichten möglich ist.

Ähnliche Vorstellungen dürfte auch Lösch haben, wenn er betont, daß die betriebswirtschaftliche Standortfrage nur durch Probieren und nicht mehr wissenschaftlich zu lösen sei.¹⁾

Er meint dabei wohl, daß man bei einer konkreten Standortentscheidung nicht alle Punkte der Erde in Betracht ziehen bzw. mit einem funktionalen oder kausalen umfassenden Gleichungssystem den optimalen Standort finden könne. Man wird - nach Lösch - nur die Vor- und Nachteile einiger weniger möglicher Standorte vergleichen können, die mit Hilfe einer Vorauswahl gefunden werden, und versuchen, einen zufriedenstellenden Standort festzustellen.

Mit dieser Betrachtung zeigt Lösch deutlich die Grenzen der Lösung des betriebswirtschaftlichen Problems der Standortwahl.

In der Wirklichkeit erwartet man allerdings auch nicht, daß solche Entscheidungen, wie z. B. die Wahl eines Standortes, mit der größten Exaktheit getroffen werden können.

Die betriebswirtschaftliche Standorttheorie - wie wahrscheinlich auch die volkswirtschaftliche - unterscheidet sich in diesem Sinn von vielen anderen Theoremen der Betriebs- bzw. der Volkswirtschaftslehre nicht. So wenig wie man den optimalen Standort in der Wirklichkeit exakt festlegen kann, so wenig kann man auch die beste Investition - aus dem gesamten Bereich der materiellen und immateriellen Investitionen - genau bestimmen, oder die beste Werbung in Quantität und Qualität feststellen.

Streitet man der betriebswirtschaftlichen Standorttheorie den Charakter einer Wissenschaft ab - wie Lösch es macht - so könnte man mit der gleichen Berechtigung sehr viele andere Gebiete der

¹⁾ Vgl. Lösch, a.a.O., S. 19 ff

Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre als unwissenschaftlich bezeichnen, und man brauchte sich dabei wahrscheinlich auch nicht nur auf die Wirtschaftswissenschaften zu beschränken.

Es scheint so, daß wirtschaftswissenschaftliche Aussagen - von rein formalistischen Aussagen abgesehen - immer nur unter dem Gesichtspunkt der Wahrscheinlichkeit gemacht werden können. Dies geht auch daraus hervor, daß man wirtschaftswissenschaftliche Aussagen niemals verifizieren kann, man kann höchstens versuchen, sie zu falsifizieren.

Die "exakten" Ergebnisse der modernen Wirtschaftswissenschaften - vor allem der Volkswirtschaft - sind nur innerhalb des Rahmens der gesetzten Prämissen ohne weiteres gültig. Versucht man, mit diesen Theorien reale Erscheinungen zu erklären, so kann man die Prämissen nicht mehr als gegeben betrachten, und die Ergebnisse verlieren dadurch auch ihre Eindeutigkeit.

Es sei nur hier am Rande vermerkt, daß auch bei einer rein historischen Ausrichtung der Standorttheorie, also bei der Beschränkung auf die Erklärung der bestehenden Standorte, keine "exakten" Ergebnisse möglich sind.

Lösch gibt weiterhin eine theoretische Erklärung dafür, daß das Ziel bei der Standortwahl nicht die Minimierung der Kosten sein könne, sondern die zufriedenstellende Rentabilität in der langen Sicht.¹⁾ Von der Möglichkeit, andere Nutzenvorstellungen zu realisieren, wird hierbei abgesehen. An den einzelnen Standorten können unterschiedliche Preiselastizitäten der Nachfrage herrschen. Da sich also der Ertrag an den einzelnen möglichen Standorten ändern kann, genügt eine alleinige Orientierung an den niedrigsten Kosten, wie auch bei allen anderen wesentlichen Entscheidungen, nicht.

Im folgenden werden Arbeiten von Autoren angeführt, die das Standortproblem stärker aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachten.

Penndorf berücksichtigt zum Teil die gesellschaftliche Umwelt, indem er z. B. auf die Bedeutung der Handelsgesetze und polizeilichen Vorschriften für den Standort hinweist.²⁾ Er scheidet schon - wie auch nach ihm Schäfer - zwischen regionalen und örtlichen Faktoren.³⁾

¹⁾ Vgl. Lösch, a.a.O., S. 18 f

²⁾ Vgl. Penndorf, B.: Industriebetriebslehre. In: Die Handelshochschule, Bd. 1, 1928 Berlin/Wien, S. 1127 - 1204, S. 1135

³⁾ Vgl. Penndorf, a.a.O., S. 1136

Waldschütz ¹⁾ hat nicht wie die meisten Standorttheoretiker die Wahl eines Standortes innerhalb der nationalen Grenzen untersucht, sondern erforscht die Gründe für die Errichtung von Zweigbetrieben im Ausland an den besonderen Verhältnissen der Schweizer Betriebe im deutschen Grenzgebiet.

Wahrscheinlich nicht zuletzt auf Grund des Untersuchungsobjektes erwähnt er die Zölle und sonstigen zwischenstaatlichen Handelsbeschränkungen nicht nur nebenbei als Standortfaktoren, sondern erkennt deren volle Bedeutung. Zölle haben nach Waldschütz für die Unternehmungen grundsätzlich genauso Kostencharakter wie Lohn, Material oder alle anderen bekannten Kostenfaktoren. ²⁾ Waldschütz erkennt also, daß auch die Regelungen des Außenhandels, die von der Wirtschaftspolitik bestimmt werden, sehr wichtige Größen darstellen und von welchen man nicht einfach - wie Weber - abstrahieren darf.

Er unterscheidet nach dem Zeitpunkt der Gründung zwischen Niederlassungen, die erst nach der Einführung von Zöllen oder sonstigen Handelsbeschränkungen und solchen, die schon vorher errichtet werden und gebraucht dafür die Begriffe Defensivgründung und präventive Gründung. ³⁾

Waldschütz macht auch auf Probleme aufmerksam, die mit der internationalen Doppelbesteuerung zusammenhängen. ⁴⁾

Rabe ⁵⁾ stellt den Bedingungen des Standortes die Anforderungen der Unternehmung gegenüber. Er berücksichtigt dadurch die internen Verhältnisse einer Unternehmung, wenn auch noch nicht in einer befriedigenden Form.

Dowerg hat unter betriebswirtschaftlichem Gesichtspunkt eine sehr gute Gesamtdarstellung gegeben. Seine Arbeit hat - relativ zu anderen Untersuchungen betrachtet - wenig Beachtung gefunden.

¹⁾ Waldschütz, Ernst: Die Schweizerischen Industriebetriebe im deutschen Grenzgebiet. Singen-Hohentwiel 1928

²⁾ Vgl. Waldschütz, a.a.O., S. 25

³⁾ Vgl. Waldschütz, a.a.O., S. 25

⁴⁾ Vgl. Waldschütz, a.a.O., S. 90

⁵⁾ Vgl. Rabe, K.: Standort. Artikel im Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre H. Nicklisch, 4. Band, Stuttgart 1928, Sp. 1544 - 1552, Sp. 1549 ff

Bei der Untersuchung der Standortfaktoren soll man nach Dowerg grundsätzlich von dem Selbstkostenschema ausgehen. ¹⁾ Dies ist nun sicherlich nicht für die Klärung von Standortproblemen entwickelt worden und erfüllt auch nicht alle damit gestellten Anforderungen. Als Ausgangspunkt kann das Selbstkostenschema - sofern man es nur weit genug faßt - aber wertvoll sein. Dowerg bemüht sich in seiner Arbeit, sehr viele Standortfaktoren aufzuzeigen.

Kaum haltbar - zumindest nicht zweckmäßig - scheint Dowergs Ansicht zu sein, daß man der Absatzseite kein so großes Gewicht beimessen dürfe wie der Kostenseite ²⁾ - auch unter Berücksichtigung der Tatsache, daß Dowerg nur die Standorte der Industrie untersuchen wollte. Besonders bei der Untersuchung der Standortbedingungen im internationalen Raum kann man sehr große Differenzen in den Nachfrageverhältnissen der einzelnen Länder feststellen.

Die Umdeutung der Einflüsse der Absatzseite in Kostenfaktoren ³⁾ erscheint primär als Umweg, der mehr verwirrt als klärt. Es bestehen natürlich Zusammenhänge zwischen den Nachfrageverhältnissen und den Kosten. So beeinflusst die Nachfrage die Produktionsmenge und diese wiederum die Stückkosten; aber diese Beziehungen rechtfertigen noch nicht, die Absatzseite nur unter dem Gesichtspunkt der Kosten zu betrachten.

Es dürfte auch fraglich sein, ob Dowerg die Möglichkeiten des Betriebsvergleichs bei der Klärung des Standortproblems nicht überschätzt. ⁴⁾ Der Betriebsvergleich, mit dessen Hilfe man die Wirkungen eines Faktors - hier des Standorts - festzustellen versucht, ist in seinem Wesen eine ceteris-paribus-Analyse. Alle Faktoren - wie z. B. das Produktionsprogramm und die finanzielle Ausstattung - müssen zwischen zwei oder mehreren Betrieben gleich sein, und nur die Standorte dürfen sich unterscheiden. Solche Verhältnisse sind in der Wirklichkeit natürlich nicht gegeben. Die Berücksichtigung der Möglichkeit der

¹⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 128 ff

²⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 10 f und S. 38 f

³⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 48 ff

⁴⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 48 ff

Anpassung des Betriebes an die Verhältnisse des Standorts, die Dowerg auch erwähnt ¹⁾ bildet eine weitere Schwierigkeit für den Betriebsvergleich.

Dadurch, daß man die störenden Faktoren bei einem Betriebsvergleich nur begrenzt eliminieren kann, werden auch sehr enge Grenzen für den Betriebsvergleich gesetzt.

Eine weitere wesentliche Schwäche des Betriebsvergleichs liegt darin, daß er grundsätzlich nur vergangenheitsorientiert ist. Dadurch wird zumindest seine Bedeutung für die Standortwahl gemindert.

Man muß bei der Beurteilung des Betriebsvergleichs aber berücksichtigen, daß auch mit allen anderen Methoden keine genauen Ergebnisse erreicht werden können. In diesem relativen Sinn kommt dem Betriebsvergleich bei der Klärung des Standortproblems allerdings eine nicht unerhebliche Bedeutung zu.

Dowerg macht weiterhin darauf aufmerksam, daß man bei der Standortwahl das Risiko direkt berücksichtigen sollte. ²⁾ Dies scheint auf Grund der mangelnden theoretischen Einsicht in die Probleme sehr wesentlich zu sein. Er weist ebenfalls auf Unterschiede in der Beweglichkeit von Betrieben -primär unter technischen Aspekten - hin ³⁾. Dieser Gesichtspunkt ließe sich noch leicht unter die Risikobetrachtung subsumieren.

Bei seiner Untersuchung beschränkt sich Dowerg auch nicht nur auf den nationalen Raum. So berücksichtigt er z. B. die Wirkungen der Zölle ⁴⁾, der Währungsrelationen ⁵⁾ und Steuern, dabei auch gleichzeitig mögliche Anpassungsmaßnahmen, wie z. B. die Gründung von Holdinggesellschaften. ⁶⁾

Die Errichtung von Zweigbetrieben deutscher Unternehmungen in England am Anfang der dreißiger Jahre führt Dowerg auf die damaligen Zölle und Währungsrelationen zurück. ⁷⁾

¹⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 100

²⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 46 f

³⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 97 ff

⁴⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 62 ff

⁵⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 68 ff

⁶⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 100

⁷⁾ Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 68 ff

Schäfer unterscheidet zwischen vorstufen- und nachstufenorientierten Standorten ¹⁾. Mit Vorstufenorientierung faßt er die in der Literatur häufig vorkommenden Begriffe wie Arbeits-, Material- und Energieorientierung unter einem Begriff zusammen. Die Nachstufenorientierung dürfte sich im wesentlichen mit der in der Literatur häufig erwähnten Konsumorientierung decken. Schäfer faßt den Begriff der Nachstufenorientierung aber breiter als die meisten Autoren den Begriff der Konsumorientierung. Da Schäfer dem Ertragsdenken allgemein eine relativ große Bedeutung beimißt, berücksichtigt er auch hier diese Seite des Problems besonders stark.

Schäfers Einteilung in bestimmte Orientierungsrichtungen ist klar und einfach zu handhaben. Sie ermöglicht, eine Standortwahl kurz und prägnant zu charakterisieren.

Eine analytische Erforschung der Standortfaktoren wird aber durch die Einteilung in Orientierungsrichtungen m. E. nicht überflüssig. Bei der Untersuchung der Standortwahl einer einzelnen Unternehmung muß man ja schon auf bestimmte Merkmale und damit wohl auch auf Faktoren, die die Standortwahl beeinflussen, zurückzugehen, um die Unternehmung in eine typologische Ordnung subsumieren zu können.

Besonders deutlich wird dieses Erfordernis, wenn man bedenkt, daß die betriebswirtschaftliche Standortlehre projektiv ²⁾ sein soll. Für die Standortwahl wie für alle anderen strategischen Entscheidungen kann nur die zukünftige Entwicklung von maßgeblicher Bedeutung sein. Eine Typologie des Verhaltens von Betrieben bei der Standortwahl - ohne ausgedehnte Analyse der Standortfaktoren - könnte sich m. E. nur an dem bestehenden Standortgefüge der wirtschaftlichen Realität orientieren, müßte also stark vergangenheitsbezogen sein.

Schäfer behandelt die Dezentralisierung nach den einzelnen Aufgaben der Unternehmung: Beschaffung, Produktion und Absatz sehr eingehend und erwähnt auch andere weitergehende Dezentralisierungsformen, wie z. B. die Dezentralisierung der Produktion. ³⁾

¹⁾ Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Köln und Opladen, 5. Aufl. 1963, S. 92 f

²⁾ Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung. a.a.O., S. 92

³⁾ Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung. a.a.O., S. 99 ff

Er macht auch darauf aufmerksam, daß in der zivilisierten Welt die Standortwahl meistens sehr eingeschränkt ist. ¹⁾ Man kann einen Betrieb bei realistischer Betrachtungsweise nicht an jedem Ort eines Landes errichten. Sehr häufig werden überhaupt nur sehr wenige Standorte in Frage kommen.

Schäfer unterscheidet zwischen der "regionalen Fixierung" des Standorts und der lokalen Bestimmung. ²⁾

Ein schrittweises Vorgehen, bei dem zunächst ein größeres Gebiet ausgewählt und dann erst ein Standort innerhalb dieses Gebietes bestimmt wird, dürfte besonders bei den sehr komplizierten internationalen Verhältnissen angebracht sein. Darauf wird später noch eingegangen (s. S. 228 ff).

Rüschpöhler ³⁾ gibt eine umfassende Untersuchung über das betriebswirtschaftliche Standortproblem der Industrie. Seine Arbeit ist von den obenerwähnten höchstens mit derjenigen von Döwerg vergleichbar.

Er sucht unter Berücksichtigung aller schon dargestellten Schwierigkeiten nach einer Methode, die die Unternehmung bei ihrer Standortwahl anwenden kann.

Eingehend beschäftigt er sich mit den Standortfaktoren ⁴⁾ und erwähnt dabei so spezielle Faktoren wie Unterbringungsmöglichkeiten von Arbeitskräften, das Erfordernis von speziellen Wasserqualitäten, die Nähe zu wissenschaftlichen Instituten und die Beziehungen zu Behörden. ⁵⁾ Er erkennt aber dennoch, daß auch seine umfangreiche Aufzählung von Standortfaktoren keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann. ⁶⁾

Die Erfassung aller Standortfaktoren dürfte auf Grund der Vielzahl von möglichen Berührungspunkten zwischen der Unternehmung und der Umwelt nicht möglich sein, sofern man die Standortfaktoren nicht nur nach Obergesichtspunkten zusammengefaßt darstellt.

¹⁾ Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung. a.a.O., S. 97

²⁾ Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung. a.a.O., S. 98

³⁾ Rüschpöhler, Hans: Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem. Versuch einer betriebswirtschaftlichen Standortlehre. Abhandlungen aus dem Industrie-seminar der Universität Köln. Hrsg. von Prof. Dr. Theodor Beste, Berlin 1958

⁴⁾ Rüschpöhler, Hans, a.a.O., S. 91 - 108, 146 - 176

⁵⁾ ebenda, S. 14, 65, 107 und 108

⁶⁾ ebenda, S. 108

Rüschepöhler befaßt sich auch mit dem Problem des Suchens eines geeigneten Standorts, so behandelt er auch die Frage, wie sich die Unternehmungen im konkreten Fall über die Bedingungen einzelner möglicher Standorte unterrichten können. ¹⁾

Er berücksichtigt auch die internen Gegebenheiten einer Unternehmung, indem er grundsätzlich von einem Vergleich der Standortanforderungen, die sich ja nach den internen Verhältnissen einer Unternehmung richten, und den Standortbedingungen ausgeht. ²⁾ Dabei erwähnt er auch die Möglichkeit, daß sich die Unternehmung den Bedingungen zum Teil anpassen kann. ³⁾

Im Gegensatz zu vielen anderen Standorttheoretikern erkennt Rüschepöhler auch die Bedeutung der Finanzierung für die Standortwahl. ⁴⁾

Die Dezentralisierung einer Unternehmung faßt Rüschepöhler als eine Form der Anpassung der Unternehmung an die Standortbedingungen auf. ⁵⁾

Er betrachtet das Problem der Standortwahl auch als einen Teil der langfristigen Planung. ⁶⁾ Die zukünftigen Änderungen der Standortbedingungen will er auf den Entscheidungszeitpunkt diskontieren. ⁷⁾

Rüschepöhler stellt grundsätzlich klar, daß man versuchen muß, den Einfluß der einzelnen Faktoren so darzustellen, daß man deren Wirkungen vergleichen kann. Am leichtesten vergleichbar sind Zahlenangaben, deshalb stellt er die Forderung der Quantifizierung des Einflusses der einzelnen Faktoren auf. Da es unmöglich ist, "Mengenangaben ungleicher Wertkategorien miteinander zu vergleichen" ⁸⁾, müssen alle Faktoren mit den gleichen Werteinheiten gemessen werden.

¹⁾ Vgl. Rüschepöhler, a.a.O., S. 119 ff

²⁾ Vgl. Rüschepöhler, a.a.O., S. 27 f und auch S. 145

³⁾ Vgl. Rüschepöhler, a.a.O., S. 44 und 149 ff

⁴⁾ Vgl. Rüschepöhler, a.a.O., S. 145

⁵⁾ Vgl. Rüschepöhler, a.a.O., S. 139

⁶⁾ Vgl. Rüschepöhler, a.a.O., S. 67, 129 und besonders S. 77 ff

⁷⁾ Vgl. Rüschepöhler, a.a.O., S. 31

⁸⁾ Rüschepöhler, a.a.O., S. 109

Der Versuch nun, ein quantitatives Modell für die Standortwahl unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu schaffen, scheint das Interessanteste an Rüschenpöhlers Arbeit zu sein.

Er geht dabei von einer Analogie zur analytischen Bewertung der Arbeit aus. ¹⁾ Entsprechend will er die wichtigsten Standortanforderungen feststellen und sie durch die Bewertung mit Punkten vergleichbar machen. Je nach der jeweiligen Erfüllung dieser Standortanforderungen ergibt sich dann für jeden untersuchten Standort eine bestimmte Punktzahl. Durch den Vergleich der Punktzahl kann man dann den günstigsten Standort feststellen.

Als Bezugsgrundlagen für die Bewertung nennt Rüschenpöhler die Beziehungen der Standortanforderungen zur Unternehmung, die wechselseitige Abhängigkeit der Standortanforderungen, ihre Ersetzbarkeit und ihre zeitliche Befristung. ²⁾

Der Vorschlag, bei der Bewertung der Standorte ähnlich zu verfahren wie bei der analytischen Arbeitsbewertung, besticht zunächst. Die Bewertung der Arbeit stellt auf Grund der Bedeutung der außerökonomischen Faktoren ein sehr schwieriges betriebswirtschaftliches Problem dar. Durch die analytische Arbeitsbewertung hat man dafür - wie man glaubt - eine praktikable Lösung gefunden und ist nun leicht geneigt, dieses Verfahren auf das ebenfalls sehr schwierige Problem der Standortwahl der Unternehmung anzuwenden.

Bei näherer Prüfung ergibt sich aber, daß wahrscheinlich Schwierigkeiten entstehen werden, wenn man die Anpassungsmaßnahmen der Unternehmung an die Standortbedingungen berücksichtigt, so z. B. die Änderung der Produktionstechnik oder Gründung von Holdinggesellschaften, um sich den Steuergesetzen bestimmter Staaten im Sinne einer möglichst weitgehenden Verminderung der Steuerzahlungen anzupassen. Auch wenn man die Substituierbarkeit der Standortanforderungen - wie Rüschenpöhler - beachtet, wird man dadurch kaum eine befriedigende Lösung der Probleme erreichen.

¹⁾ Vgl. Rüschenpöhler, a.a.O., S. 109

²⁾ Vgl. Rüschenpöhler, a.a.O., S. 112 ff

Der wichtigste Einwand scheint aber zu sein, daß dem Nichtvorhandensein eines wesentlichen Faktors oder dem Vorhandensein einer offensichtlich viel zu geringen Quantität oder Qualität eines solchen Faktors bei diesem Verfahren zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Man braucht sich nur vorzustellen, wie z. B. das rechtliche Verbot der Errichtung von Produktionsstätten durch Privatpersonen in kommunistisch regierten Ländern berücksichtigt werden soll. Würde man diese Standortanforderung in einem konkreten Fall mit Null bewerten, so könnte bei sonstigen guten Bedingungen noch eine gute Bewertung insgesamt erreicht werden, u. U. die beste Bewertung aller in Betracht gezogenen Standorte. Dieses Ergebnis wäre nun offensichtlich wenig sinnvoll. Verbesserungen der Methode, die darin bestehen, einem wesentlichen Faktor, sofern er in zu geringer Quantität oder Qualität vorhanden ist, so viel Gewicht zu geben, um einen entscheidenden Einfluß bei der Gesamtbewertung zu erreichen, sind schlecht möglich, da dafür zu viele wichtige Standortanforderungen bestehen. Sehr viele, vielleicht die meisten Größen, die durch die Standortanforderungen ausgedrückt werden, haben bei der Produktion eben komplementären Charakter, sie sind eine *conditio sine qua non* für die Produktion überhaupt. Die Substitution in wirtschaftlich sinnvoller Weise ist jeweils nur in sehr engen Grenzen durchführbar, wenn man davon absieht, daß gegebenenfalls der gesamte Prozeß in einer Unternehmung umgestellt wird, um eine Anpassung zu erreichen. Für das Erfassen einer solchen grundlegenden Änderung des Prozesses fehlen bei dieser Methode aber alle Voraussetzungen, da dann der Wert vieler oder fast aller Standortanforderungen geändert werden müßte.

Weiterhin muß man bei dieser Methode berücksichtigen, daß sie sozusagen nur den Schlußakt der Standortwahl darstellt. Auf die Probleme der Bewertung der Standortanforderungen und Beziehungen der Standortfaktoren untereinander gibt sie keine Antwort. Sie verweist diese Probleme, von dem betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus die wichtigsten Probleme, in die Vorarbeiten. Der mögliche Wert der Methode wird dadurch stark verringert.

Möglicherweise erlaubt die Methode der analytischen Standortbewertung die Auswahl zwischen sehr ähnlichen Standorten, wenn

also die Standortbedingungen der einzelnen untersuchten Standorte keine großen Unterschiede aufweisen und man dadurch auch keine wesentlichen Anpassungen der internen Verhältnisse der Unternehmung zu berücksichtigen braucht. Auf internationalem Gebiet weisen aber die einzelnen möglichen Standorte häufig große Unterschiede auf. Bei der Auswahl zwischen weitgehend ähnlichen Standorten wird man das Verfahren der analytischen Standortbewertung im übrigen wahrscheinlich auch gar nicht brauchen.

Es bleibt nun noch die Frage zu klären, ob man die Methode der analytischen Standortbewertung nicht so weit verbessern kann, daß sie sinnvoll anwendbar wird.

Versucht man, die Fragen der Bewertung der einzelnen Standortanforderungen und das Problem ihrer Interdependenzen durch eine verbesserte Methode der analytischen Standortbewertung zu beantworten und hat man damit Erfolg, so wird die Methode der analytischen Standortbewertung in ihrem ursprünglichen Sinn teilweise überflüssig. Rüschenpöhler versucht, eine Verbesserung seiner Methode dadurch zu erreichen, daß er die Standortanforderungen in unbedingt notwendige, notwendige und erwünschte einteilt.¹⁾ Dieser Gedanke wird für eine Vorauswahl der Standorte sicherlich sehr wertvoll sein. Die grundsätzlichen Probleme werden dadurch aber nicht beseitigt. Bei der Berücksichtigung weitgehender Anpassungsmaßnahmen der Unternehmung an die Standortbedingungen dürfte schon die Festlegung der unteren Limits für das Vorhandensein der unbedingt notwendigen Standortanforderungen zu großen Schwierigkeiten führen, für die Auswahl zwischen den verbleibenden möglichen Standorten reicht das Verfahren der analytischen Standortbewertung nur unter bestimmten Voraussetzungen aus.

Die Voraussetzung, von der Rüschenpöhler ausgeht, die Probleme bei der analytischen Arbeitsbewertung und der Bewertung der Standorte seien gleich, scheint auch nur sehr begrenzt zuzutreffen.

Bei den meisten Menschen kann man das Vorhandensein der meisten notwendigen Eigenschaften für eine Berufsausübung in einer Mindestausprägung voraussetzen

¹⁾ Vgl. Rüschenpöhler, a.a.O., S. 117

und sich dann auf die Untersuchung weniger relevanter Eigenschaften beschränken. Ist z. B. eine Eigenschaft, die man bei einem Menschen normalerweise voraussetzt, nicht vorhanden, wie z. B. die Ehrlichkeit bei einem Kleptomanen, so wird dies durch die Arbeitsbewertung doch wohl auch nicht erfaßt. Daraus folgen keine unmöglichen Ergebnisse bei der analytischen Arbeitsbewertung, da man sich in der Wirklichkeit ja wahrscheinlich nicht ausschließlich auf die Arbeitsbewertung verläßt, und solche Fälle - wie z. B. die Kleptomanie - zu seltenen Ausnahmen zählen. Bei der Suche nach einem günstigen Standort sind die Verhältnisse grundsätzlich anders. Dort ist die Gruppe der Eigenschaften oder Bedingungen, die man einfach voraussetzen kann, relativ sehr viel kleiner, zumindest wenn man die gesamte Erde als möglichen Standort in die Betrachtung einbezieht. So kann z. B. die Versorgung mit Wasser und Energie, die im nationalen Raum noch eine Selbstverständlichkeit sein mag oder jedenfalls allgemein unter gewissen Schwierigkeiten zu lösen ist, in bestimmten Ländern zu unüberwindlichen Schwierigkeiten führen. Die Zahl der zu betrachtenden Faktoren ist also bei der Standortwahl - zumindest auf internationalem Gebiet - erheblich größer.¹⁾

Hat ein Mensch eine bestimmte notwendige Eigenschaft nicht, und ist dies durch die Arbeitsbewertung nicht festgestellt worden, so kann dies sicherlich sehr unerwünschte Folgen haben; die Konsequenzen eines falschen Standorts sind aber für eine Unternehmung von unvergleichlich höherem Gewicht.

Die Einstellung von Arbeitskräften und die Festlegung ihrer Entgelte stellt im allgemeinen ein Massenverfahren dar. Den einzelnen Kräften, die darüber entscheiden sollen, muß man aus Gründen der Praktikabilität ein einfaches Verfahren vorschreiben, das eine weitgehend einheitliche Behandlung der Arbeitskräfte gewährleistet. Hier wird sofort ein weiteres, sehr wesentliches Moment bei der Arbeitsbewertung sichtbar. Die einzelnen Beschäftigten wünschen eine gerechte Behandlung, d. h., es soll nach ihrer Meinung niemand bevorzugt oder be-

¹⁾ Vgl. dazu auch Rüschenpöhler selbst, a.a.O., S. 114

nachteiligt werden. Die analytische Arbeitsbewertung scheint dafür besonders geeignet zu sein, weil sie eine zumindest scheinbar objektive Bewertungsgrundlage bietet.

Diese Verhältnisse sind bei der Standortwahl nicht gegeben, sie ist weder ein Massenverfahren noch sind bei ihr im ähnlichen Sinn wie bei der Arbeitsbewertung soziale Momente zu berücksichtigen.

Nebenbei sei noch vermerkt, daß die Möglichkeiten der analytischen Arbeitsbewertung auch auf ihrem eigenen Gebiet beschränkt sind. Sie wird am Marktgeschehen ihre Grenzen finden. Welchen Sinn hätte es denn z. B. heute, durch die analytische Arbeitsbewertung feststellen zu lassen, daß bestimmte Techniker oder Ingenieure ein bestimmtes Entgelt bekommen sollen, wenn dann alle in der Unternehmung vorhandenen Techniker und Ingenieure kündigen würden und keine neuen zu bekommen wären.

Zusammenfassend zur analytischen Standortbewertung ist festzustellen, daß die Problemlagen bei der analytischen Standortbewertung und der analytischen Arbeitsbewertung nicht voll übereinstimmen. Eine Ausweitung des von Rüschenpöhler dargestellten Modells der analytischen Standortbewertung um die Probleme der Bewertung der einzelnen Standortfaktoren und die genauere Erfassung der Interdependenz der Standortfaktoren, besonders des Einflusses der wesentlichen Standortfaktoren, hätte m. E. zur Konsequenz, daß sich eine starke Annäherung an andere Modelle ergäbe. Dies trifft besonders bei den Investitionsmodellen - z. B. den Investitionsrechnungen, die auf der Feststellung der jährlichen Ein- und Ausgaben beruhen - bei der langfristigen Planung und den Simulationsmodellen zu.

Meyer ist zwar grundsätzlich mehr volkswirtschaftlich orientiert, behandelt aber auch die Standortwahl unter betriebswirtschaftlichem Gesichtspunkt in einem gesonderten Kapitel.¹⁾ Nach seiner Ansicht wird das Standortproblem von der Fragestellung der Betriebswirtschaftslehre aus betrachtet primär zu einer Theorie der Standortpolitik.²⁾

Meyer unterscheidet grundsätzlich zwischen den beiden Möglichkeiten, daß ein Unternehmer eine feste Produktionsabsicht hat und dafür einen geeigneten Standort sucht, und daß ein Unter-

¹⁾ Meyer, Wolfgang, a.a.O., bes. S. 51 - 177

²⁾ Vgl. Meyer, Wolfgang, a.a.O., S. 46

nehmer einen Standort hat und dafür die geeignete Produktion sucht. Dabei betrachtet er nur die erste Möglichkeit als Problem der betriebswirtschaftlichen Standortlehre. ¹⁾

Dieser Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Standortlehre wird man im allgemeinen folgen können, wenn auch in einer etwas abgeschwächten Form. Die Interdependenzen zwischen der Wahl des Standorts, der Produktionstechnik und der Modifizierung von Produkten scheinen zu stark zu sein, als daß man ganz von ihnen absehen könnte. Auch wenn der Unternehmer von einer bestimmten Produktionsidee ausgeht, wird er bei den verschiedenen Standorten die Möglichkeiten der Anpassung der Produktionstechnik und auch der Produkte an die jeweils gegebenen Verhältnisse berücksichtigen müssen.

Da Meyer die Gründung von Zweigbetrieben weitgehend aus seiner Betrachtung ausschaltet, ist es verständlich, daß er den Daten der Unternehmung bei der Standortwahl nur wenig Beachtung schenkt.

U. a. weist er auf die große Bedeutung des Risikos ²⁾ und der politischen Faktoren ³⁾ bei der Standortwahl hin.

Als interessantester Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Standorttheorie wird hier die Einbeziehung der subjektiven Information über die verschiedenen objektiv möglichen Standorte durch Meyer angesehen. Gerade dieser Punkt scheint bei der Standortsuche auf internationalem Gebiet eine entscheidende Rolle zu spielen, wie später noch zu zeigen sein wird (s.S. 265 ff). Meyer macht darauf aufmerksam, daß schon die Möglichkeit des Erlangens, erst recht jedoch die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der erforderlichen Information um so geringer werden, je weiter ihr Objekt von dem Punkt entfernt ist, an dem sich zufällig derjenige befindet, der informiert sein mußte. ⁴⁾

Hier wird man natürlich nicht nur auf die geographische Entfernung abstellen dürfen, was Meyer auch wahrscheinlich nicht

¹⁾ Vgl. Meyer, W., a.a.O., S. 54

²⁾ Vgl. Meyer, W., a.a.O., S. 64 ff

³⁾ Vgl. Meyer, W., a.a.O., S. 78

⁴⁾ Vgl. Meyer, W., a.a.O., S. 68

beabsichtigte. Andere Faktoren, wie z. B. enge Beziehungen der Kulturen und Wirtschaftssysteme haben sicherlich zumindest die gleiche Bedeutung wie die geographische Entfernung.

Nach Meyer hat z. B. die Tatsache, daß man die Verhältnisse der eigenen Nation viel besser kennt als die anderer Länder, Einfluß auf die Standortentscheidung.¹⁾

Neben den unterschiedlichen Informationen über die einzelnen geographischen Gebiete sieht Meyer noch einige persönliche Größen wie die Vorliebe zu bestimmten Landschaften als bedeutsam für die Standortwahl an, durch die ja auch der zukünftige Lebensraum der Menschen bestimmt wird.²⁾

Meyer nennt das Gebiet, in dem ein Unternehmer nach einem Standort sucht, den "Möglichkeitsbereich".

Behrens unternimmt den Versuch der Entwicklung einer für alle Wirtschaftszweige gültigen Standorttheorie³⁾. Seine Aussagen sind daher sehr allgemein und dürften erst in den speziellen Standorttheorien der Industrie, des Handels und anderer Wirtschaftszweige bestimmter und konkreter werden. Er stellt das Standortproblem sehr umfassend dar und geht u. a. auch auf die Probleme der Standortwahl, Standortorientierungen und der Dezentralisierung ein. Besonders eingehend beschäftigt er sich mit den Standortfaktoren.

Der Einfluß der Steuerbelastung auf die Standorte von Unternehmungen, beschränkt auf den nationalen Raum der Bundesrepublik Deutschland, wurde intensiv von Amedick⁴⁾ untersucht.

Alewell macht auf die heute zunehmende Bedeutung der räumlichen Dezentralisierung der Unternehmungen aufmerksam.⁵⁾

1) Vgl. Meyer, W., a.a.O., S. 81 f

2) Vgl. Meyer, W., a.a.O., S. 68 f

3) Vgl. Behrens, Karl-Christian: Allgemeine Standortbestimmungslehre. Köln und Opladen 1961, besonders S. 38

4) Amedick, Klaus: Die Besteuerung der gewerblichen Unternehmung als Standortfaktor. Diss. Köln 1959, besonders S. 50 ff

5) Vgl. Alewell, Karl: Die räumliche Struktur der Unternehmung. S. 179 - 197. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen (Festschrift für Reinhold Henzler). Hrsg. von Karl Alewell Wiesbaden 1967, S. 180 ff

Er unterscheidet zwischen Kräften, die in Richtung auf eine Dezentralisierung wirken, und Gegenkräften, die auf eine Zentralisierung gerichtet sind.¹⁾

H. Jacob stellt ein sehr abstraktes Standortmodell der Unternehmung dar.²⁾ Er zeigt dabei, wie unter der Voraussetzung der Kenntnis der Grenzkosten und Grenzerlöse der Standort einer Unternehmung theoretisch gefunden werden kann, an dem die Rentabilität am höchsten ist. Jacob entwickelt auch ein abstraktes Modell der Dezentralisation der Unternehmung³⁾. Die Fragen nach der Anzahl der Werke, deren Standorte, der anzuwendenden Produktionsverfahren, der zu beliefernden Märkte und der Absatzmengen betrachtet er unter dem Gesichtspunkt der Maximierung der Rentabilität.

1) Vgl. Alewell, K., a.a.O., S. 190 ff

2) Jacob, Herbert: Standortwahl der Unternehmungen. S. 233 - 293. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Festschrift für Reinhold Henzler. Hrsg. von Karl Alewell. Wiesbaden 1967

3) Jacob, H.: Standortwahl der Unternehmungen. a.a.O., S. 255 ff

C. Offene Probleme

Verfolgt man die Entwicklung der Standortlehre, so kann man vielleicht die Tendenz feststellen, immer schärfer zwischen der volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Betrachtung des Standortproblems zu scheiden. Muß man bei Alfred Weber noch zweifeln, ob man seine Lehre zur Volks- oder Betriebswirtschaftslehre rechnen soll, so stellt z. B. Meyer das Standortproblem sowohl unter betriebswirtschaftlichem als auch unter volkswirtschaftlichem Gesichtspunkt dar.

Eine konsequente Betrachtung des Standortproblems unter betriebswirtschaftlichem Gesichtspunkt, worunter hier die Sicht vom Standpunkt einer einzelnen Unternehmung aus verstanden wird, macht es erforderlich, die Unternehmung als eigenes Gebilde zu betrachten und somit alle in ihr selbst liegenden und von außen auf sie einwirkenden Faktoren zu berücksichtigen, die ihre räumliche Orientierung bestimmen. Dabei wird notwendigerweise von einer Marktwirtschaft, die Voraussetzung für die Existenz von Unternehmungen, ausgegangen.

Mit dem Herausschälen der betriebswirtschaftlichen Betrachtung des Standortproblems in dem hier verstandenen Sinn nahm der Abstraktionsgrad der Untersuchungen allgemein ab und die Zahl der berücksichtigten Faktoren zu. Dabei wird natürlich nicht übersehen, daß auch bei volkswirtschaftlichen Analysen sehr viele Faktoren untersucht werden können. Dies hängt letztlich mit der Beschränkung bzw. Ausdehnung des Untersuchungsobjektes zusammen.

Bei den betriebswirtschaftlichen Untersuchungen ging man allgemein davon aus, daß jede Unternehmung ihren Standort auf einer geschlossenen, abgegrenzten Fläche hat. Der Erklärung der Standorte lag wohl häufig die vereinfachend dargestellte Vorstellung zugrunde, daß jemand im Besitze einer Produktionsidee und wahrscheinlich auch mit genügend Kapital ausgerüstet einen Standort sucht. Die Klärung dieser Probleme ist selbstverständlich unter betriebs- wie auch unter volkswirtschaftlichem Gesichtspunkt sinnvoll. Es soll hier nur darauf hingewiesen werden, daß die Gründung von Produktionsbetrieben heute teilweise völlig anders erfolgt. Bei dem Dezentralisierungsprozeß von Unternehmungen, vor allem

von großen Unternehmungen, der Unter volkswirtschaftlichem Aspekt als ein wesentlicher Teil des Konzentrationsprozesses der Wirtschaft anzusehen ist, gründen schon bestehende und mit Produktionskapazitäten ausgerüstete Unternehmungen Betriebe entfernt von ihren Zentralen.

Die Problemlagen der Standortwahl sind in beiden Fällen völlig unterschiedlich. Jemand, der erst eine Unternehmung gründen will, ist unter rein wirtschaftlicher Betrachtung viel freier. Er braucht nur relativ wenige interne Momente, im wesentlichen nur diejenigen, die mit seiner Produktionsidee zusammenhängen, zu beachten; andererseits wird seinen rein persönlichen Verhältnissen und in einigen Fällen wohl auch den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln eine relativ große Bedeutung zukommen. Für ihn ist der Besitz einer zumindest minimalen Fläche dieser Erde eine *conditio sine qua non* für seine angestrebte wirtschaftliche Betätigung. Grundlegende Fragestellungen bei der Dezentralisierung von Unternehmungen - wie z. B. das Problem, ob die bestehenden Produktionsstätten erweitert oder neue an anderen Orten gegründet werden sollen - treten für ihn gar nicht auf.

Für die Standortwahl bei der Dezentralisation von Unternehmungen ist kennzeichnend, daß sie in die allgemeine Unternehmungspolitik eingebettet ist und daß bei ihr rein persönliche Momente relativ unbedeutend sind. Dadurch scheint die Standortwahl bei der Dezentralisierung von Unternehmungen für betriebswirtschaftliche Untersuchungen interessanter zu sein als die Standortwahl bei der Gründung einer Unternehmung. Bei ersterer wird der Kreis der zu betrachtenden Faktoren auf die internen Faktoren der Unternehmung ausgedehnt und die Interdependenzen zwischen den internen und externen Faktoren treten deutlich hervor. Beim zweiten Fall scheinen die rein persönlichen Verhältnisse, besonders z. B. die Suche des Menschen nach einem Lebensraum, sehr stark in den Vordergrund zu treten, so daß für die rein wirtschaftliche Betrachtung - zumindest bei der Untersuchung der Standortwahl - in der Realität nur wenig Raum verbleibt.

Bei konsequenter Betrachtung der Standortwahl aus der Sicht einer Unternehmung und der Berücksichtigung der Dezentralisie-

rung von Unternehmungen wird der Einfluß der Möglichkeiten des Kaufs von schon bestehenden Produktionsstätten und der Übernahme von ganzen Unternehmungen auf die Standortwahl deutlich.

Dies wurde in der bisherigen Standortliteratur fast überhaupt nicht berücksichtigt.

Die Dezentralisierung von Unternehmungen wurde schon u. a. von Schäfer ¹⁾ und Dowerg ²⁾ im Zusammenhang mit dem Standortproblem erwähnt und m. E. als Anpassung der Unternehmensstruktur an die räumlichen Gegebenheiten auch richtig interpretiert, aber im Vergleich zur Bedeutung des heutigen Entwicklungsstandes zuwenig beachtet.

Auch die internationalen Verhältnisse wurden in der bisherigen Standortliteratur nur am Rande berücksichtigt. Dies hängt wieder damit zusammen, daß die Probleme der Dezentralisierung von Unternehmungen bisher kaum unter dem Gesichtspunkt der Standortwahl untersucht wurden.

Weitet man die Untersuchung auf den gesamten internationalen Raum aus, so muß eine Reihe von neuen Faktoren beachtet werden. Als besonders bemerkenswert wird man allgemein die Tatsache ansehen können, daß die gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse, die im nationalen Raum bis auf einige Teilaspekte weitgehend gleich und somit für die Standortwahl dort nur von geringer Bedeutung sind, zwischen den einzelnen Ländern erhebliche Unterschiede aufweisen. ³⁾ Bei der Standortwahl im internationalen Feld wird man ihnen sehr viel mehr Beachtung schenken müssen, als sie in der bisherigen Standortliteratur gefunden haben.

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. a.a.O., S. 99

2) Vgl. Dowerg, a.a.O., S. 97 ff

3) Ähnlich im Hinblick auf den Absatzmarkt.
Schäfer, Erich: Grundlagen der Marktforschung. 4. Aufl.
Köln und Opladen 1966, S. 485 ff

Diese Verhältnisse geben dazu Veranlassung, die Beziehungen der Unternehmungen zu ihrer Umwelt in einem viel breiteren Rahmen als bei der bisherigen Standorttheorie zu sehen. Für diese neue Sicht der Standorttheorie würde sich sehr gut der Begriff "Umwelttheorie" ¹⁾ eignen, sieht man einmal davon ab, daß darin die Berücksichtigung der internen Daten der Unternehmung kaum zum Ausdruck kommt.

¹⁾ Etwa entsprechend Krelle, Wilhelm: Überblick über die Problemgruppen der Unternehmensforschung und der Stand der Anwendung. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Juli 1961, S. 340, S. 335 - 353.

Schäfer versteht dagegen unter Umweltbedingungen Markteinflüsse.

Vgl. Schäfer, Erich: Grundlagen der Marktforschung. a.a.O., S. 6 f

III. Problemansatz und Methode der Untersuchung

A. Problemansatz

Als grundlegende Probleme der Arbeit wurden die Wahl des Auslandes für die Errichtung von Niederlassungen und die Auswahl unter den verschiedenen ausländischen Staaten genannt. Diese allgemeine Fassung des Problems ist für eine detaillierte Untersuchung noch zu wenig präzisiert.

Einer Unternehmung stehen allgemein sehr viele Gebiete für Investitionen offen. Sie kann ihre Werbung verstärken, bei der Produktion menschliche Arbeitskraft durch Maschinen ersetzen und noch viele andere Aktionen unternehmen, die für sie ebenfalls eine Umwandlung von Finanzmitteln in materielles und immaterielles Vermögen bedeuten. Kurzfristig betrachtet, werden alle diese Investitionen in einem gewissen Konkurrenzverhältnis zu Investitionen in ausländischen Produktionsanlagen stehen. In langer Sicht bestehen für eine Unternehmung - sachökonomisch betrachtet und ein Streben nach Wachstum vorausgesetzt - die Alternativen, ihre Kapazitäten auf dem Gebiet des bestehenden Produktionsprogramms zu vergrößern, ihr Produktionsprogramm auszuweiten, Arbeiten zu übernehmen, die bisher im volkswirtschaftlichen Leistungsprozeß vor- oder nachgelagerte Unternehmungen erbrachten oder eine Kombination aus diesen Alternativen zu wählen.

Die grundsätzlichen Voraussetzungen für die Expansion einer Unternehmung - ausreichende Finanzmittel und Führungskräfte - werden hier als gegeben angesehen.

Die Errichtung von Produktionsstätten im Ausland wird allgemein nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn überhaupt eine Ausweitung der Kapazität bei dem bestehenden Produktionsprogramm oder auf dem Gebiet, auf dem die Unternehmung tätig ist, für günstig angesehen wird. Den augenblicklich produzierten Erzeugnissen, Weiterentwicklungen davon oder ähnlichen Produkten müssen in der Zukunft also günstige Chancen beigemessen werden.

Durch den Versuch, neben der Errichtung von Produktionsanlagen im Ausland auch noch in andere Branchen vorzudringen, wird das Ausmaß von Investitionen im Ausland beschränkt.

Der Fall, daß eine Unternehmung im Ausland in einer anderen Branche als in ihrem Heimatstaat tätig zu werden beabsichtigt, ist äußerst selten. Die Risiken sind allgemein sowohl beim Eindringen in eine der Unternehmung noch unbekannte Branche wie auch in das ihr noch relativ wenig bekannte Ausland sehr hoch, so daß die Kombination der Risiken meistens als zu groß angesehen wird.

Wenn auf Grund der internationalen Verhältnisse ein äußerer Druck, im Ausland zu investieren, auf die Unternehmung ausgeübt wird, so z. B. durch die Errichtung von Handelsschranken, gelten die vorher genannten Überlegungen im wesentlichen auch. Die Unternehmung will dann durch die Investitionen im Ausland einer Verminderung ihres Absatzes - bzw. ihrer Gewinne - entgegenwirken. Sie wird aber auch in diesem Fall allgemein nur dann Produktionsniederlassungen im Ausland errichten, wenn sie davon überzeugt ist, daß ihre Produkte günstige Zukunftsaussichten besitzen.

Betrachtet man die beiden erwähnten langfristigen Alternativen des Wachstums, das Vordringen in neue Branchen und in neue geographische Märkte, so wird die Feststellung von Bedeutung sein, daß heute in vielen Branchen ein sehr umfassendes technisches und marktliches Wissen erforderlich ist, das auf Grund der ständigen Entwicklung auch immer erneuert werden muß. Das Erlangen und die Entwicklung dieses Wissens durch die Unternehmung sind sehr schwierig und dadurch auch sehr teuer.

Beim Vordringen in einen neuen geographischen Markt muß die Unternehmung auch neues Wissen erwerben. Dies scheint aber in den meisten Fällen leichter zu sein als die Aneignung des Wissens über eine neue Branche. Wichtig ist, daß das Wissen über ein Land nicht in dem Ausmaße ständig erneuert zu werden braucht wie in vielen Fällen das Wissen über eine Branche. Diese Verhältnisse scheinen ein wesentlicher Grund für den Versuch der Unternehmungen zu sein, ihren Absatz im Ausland im Rahmen der bestehenden Produktionsprogramme durch eine

Produktion im Ausland zu erhöhen.

Die vorhandenen Spezialkenntnisse über eine Branche werden in einem möglichst großen geographischen Raum genützt.¹⁾ Andere Faktoren, wie z. B. die Gefahr der Entwicklung von überlegenen Surrogatprodukten durch andere Unternehmungen, werden für ein Vordringen in neue Branchen sprechen, um dadurch Risiken zu verringern. Die Expansion auf dem Gebiet des bestehenden Produktionsprogramms bietet der Unternehmung dagegen die Möglichkeit, ein sehr hohes technisches, marktliches und organisatorisches Wissen auf ihrem Gebiet zu erreichen und dadurch eine bedeutende Überlegenheit gegenüber ihren Konkurrenten zu gewinnen.

Für die weitere Untersuchung ist es also bedeutsam, daß die grundsätzliche Bereitschaft, in der Branche, in der die Unternehmung tätig ist, weiter zu expandieren oder zumindest eine Schrumpfung zu verhindern, als Bedingung für Investitionen in Produktionsanlagen im Ausland angesehen wird.

Eine strenge zeitliche Trennung zwischen den Entscheidungen, in der eigenen Branche zu expandieren oder in andere Branchen vorzudringen, besteht dabei meistens nicht. Sie wird nur in seltenen Fällen gegeben sein, wenn z. B. eine Unternehmung ihre Konkurrenten durch eine wesentliche Erfindung weit übertrifft und eine weltweite Ausnützung dieser Überlegenheit sehr naheliegt.

Eine ständige simultane Abwägung der einzelnen Investitionsmöglichkeiten muß aber auch als unwahrscheinlich angesehen werden. Abgesehen davon, daß sich die Unternehmung mit ihren ersten Investitionen im Ausland oder in anderen Branchen hinsichtlich der weiteren Investitionen schon zum Teil festgelegt hat, ist die laufende Untersuchung sehr vieler Investitionsobjekte sehr kostspielig und zeitraubend für die Unternehmungsleitung.

Der Deutung, daß eine Vorentscheidung zwischen den Alternativen auf Grund allgemeiner Überlegungen getroffen wird, die im Laufe der Untersuchung der gewählten Alternative

¹⁾ Vgl. McDonald, John G.: Where in the World....? A New Perspective for Overseas Operations. S. 9 - 13 und S. 71 - 82 In: The Management Review, Bd. 49, Nr. 6, 1960, S. 9 und S. 11

ständig überprüft wird, dürfte die größte Wahrscheinlichkeit zukommen. Es spricht dabei vieles dafür, daß im Mittelpunkt dieser Vorentscheidung die Zukunftsaussichten des bestehenden Produktionsprogramms stehen, dem ja bei einer Industrieunternehmung wohl häufig die größte Bedeutung beizumessen ist. Versucht eine Unternehmung, in ihrer Branche zu expandieren, so stehen ihr für den Absatz grundsätzlich die Märkte fast aller Länder offen. Für eine Unternehmung ergibt sich dabei das Problem, diesen weltweiten Markt so zu versorgen, daß sich dadurch ein möglichst hoher Nutzen für sie selbst ergibt.

Die Produktionsanlagen müssen also so placiert werden, daß dieses Ziel erreicht werden kann. Dieses Problem wird hier als Ausgangspunkt für die weitere Untersuchung angesehen.

Eine scharfe Trennung des Problems, ob im Ausland überhaupt Niederlassungen gegründet werden sollen und gegebenenfalls in welchen Ländern, wie sie in der Einleitung kurz erwähnt wurde, ist dabei freilich nicht möglich. Auf Grund der offensichtlich unterschiedlichen wirtschaftlichen Verhältnisse der einzelnen Staaten kann das Ausland nicht als einheitliches Gebilde aufgefaßt werden, also die Frage nicht allgemein beantwortet werden, ob im Ausland Produktionsniederlassungen gegründet werden sollen.

Man kann dies jeweils nur für ein bestimmtes Land oder höchstens eine Gruppe von Ländern abwägen. Dabei können selbstverständlich die Beziehungen zu den übrigen Ländern einen Einfluß ausüben.

Fayerweather ¹⁾ skizziert in seinem Werk kurz ein globales Modell der Verteilung der Produktionsbetriebe. Er trennt dabei besonders zwischen den politischen und natürlichen Gegebenheiten. Abgesehen davon, ob er damit alle wesentlichen allgemeinen Faktoren berücksichtigt, kann man diesen Versuch wohl nicht mehr als zur betriebswirtschaftlichen Problematik gehörend betrachten. Seine Betrachtung ist m. E. mehr volkswirtschaftlich orientiert.

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: Management of International Operations. a.a.O., S. 507 f

B. Methode und Gang der Untersuchung

Bei der Untersuchung wird sowohl von dem realen Erscheinungsbild der internationalen Dezentralisation der Unternehmungen, besonders von deren Entwicklung, als auch von reinen Deduktionen ausgegangen.

Auf eine geschlossene Darstellung der Entwicklung der internationalen Direktinvestitionen wurde dabei verzichtet, da dadurch wohl der Rahmen der Arbeit gesprengt würde. Allein durch die Betrachtung der äußeren Erscheinungen kann man keine Klärung der Probleme erreichen. Dies wird erst durch die Interpretation der Erscheinungen möglich.

Bei reinen Deduktionen besteht neben anderen Schwierigkeiten die Gefahr, daß man wesentliche Faktoren bei den sehr komplizierten Verhältnissen der internationalen Dezentralisierung von Unternehmungen übersieht, bzw. die Bedeutung der wichtigen Faktoren falsch einschätzt. Eine Untersuchung, die gleichzeitig auf Deduktionen und die Betrachtung der Realität aufbaut, dürfte aus diesen Gründen wohl zweckmäßig sein.

Statistiken über die internationalen Direktinvestitionen werden schon veröffentlicht, besonders durch die Regierung der USA. ¹⁾

Bei der Untersuchung wird zunächst so vorgegangen, als ob eine Unternehmung, die Investitionsalternativen entsprechend den objektiven Verhältnissen auf der ganzen Welt grundsätzlich gleich behandelte. Unterschiedliche Risiken in den einzelnen Ländern müssen dabei natürlich berücksichtigt werden.

Voraussetzung für ein solches Vorgehen der Unternehmungen ist, daß sie über das Ausland nicht schlechter informiert sind als über das Inland und keine psychologischen Hemmnisse bei Investitionen im Ausland oder in bestimmten ausländischen Staaten haben. Mit der Vorstellung einer solchen

¹⁾ U.a. US Department of Commerce. Office of Business Economics. US Business Investments in Foreign Countries, Washington, und der Ergänzungsbericht Foreign Investments in the United States.

Unternehmung wird in etwa der Endzustand der internationalen Orientierung von Unternehmungen, also ein Extremfall, charakterisiert. Dabei wird davon abgesehen, daß auch noch das Eigenkapital einer Unternehmung weltweit gestreut werden könnte. Diese Möglichkeit wurde schon oben bei der Abgrenzung der Arbeit ausgeschieden.

Später bei der Darstellung der Standortwahl in der Wirklichkeit werden die eben erwähnten Prämissen aufgehoben. Es wird besonders die Bedeutung der Erfahrung im Ausland im Rahmen der internationalen Dezentralisierung von Unternehmungen untersucht, und es werden auch gewisse psychologische Momente bei der Standortwahl, wie Antipathien oder Sympathien für bestimmte Länder, berücksichtigt.

Durch diese Art der Darstellung soll eine weitgehende Scheidung der im Verhältnis zur Unternehmungsleitung als objektiv und subjektiv zu bezeichnenden Faktoren erreicht werden. Auf eine konsequente Einhaltung dieses Prinzips muß zum Teil aus Gründen der Anschaulichkeit verzichtet werden. Der grundsätzliche Wert dieser Einteilung geht dabei aber nicht verloren.

Eine Trennung dieser subjektiven und objektiven Faktorengruppen erleichtert sowohl die Darstellung der gesamten Entwicklung der internationalen Dezentralisation von Unternehmungen und die Einordnung einer Unternehmung in diese, wie auch die im Rahmen der Arbeit relevante Analyse vom Standpunkt der Unternehmung aus. Der Grund dafür liegt darin, daß die Entwicklung der beiden Faktorengruppen von völlig unterschiedlichen Einflußgrößen bestimmt wird. Aus der Sicht der Unternehmungsleitung ist festzustellen, daß die subjektiven Faktoren durch die Unternehmungsleitung selbst weitgehend beeinflußt werden können, während diese Möglichkeit bei den objektiven Faktoren nicht oder nur in einem geringeren Ausmaß gegeben ist.

Soweit die subjektiven Faktoren der Unternehmungsleitung die ökonomisch günstigen Lösungen verhindern, wird in einer Marktwirtschaft ein Druck zur Änderung dieser internen Faktoren ausgeübt. Die hier betrachteten subjektiven Faktoren der Unternehmungsleitung, die Nichtbeachtung des Aus-

landes, die relativ geringe Kenntnis des Auslandes und die Antipathien gegen das Ausland oder einzelne ausländische Staaten bewirken also, daß die Entwicklung der internationalen Dezentralisation von Unternehmungen auch in solchen Fällen verzögert wird, in denen sie nach den objektiven Faktoren eine ökonomisch gute Lösung darstellte. Diese Betrachtung dürfte nicht nur vom volkswirtschaftlichen, sondern auch vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt nützlich sein.

Teil 1

STANDORTFAKTOREN

I. Wesen

Wie schon dargelegt wurde, versuchten viele Forscher auf dem Gebiet der allgemeinen Standortlehre, den Einfluß, den die Umwelt auf die geographische Lage der Unternehmung ausübt, in Einzelgrößen - Standortfaktoren - aufzulösen, um somit die Probleme besser durchschaubar zu machen.

Dabei grenzten die Forscher die Standortfaktoren sehr unterschiedlich ab.

In der neueren Betriebswirtschaftslehre und der Nationalökonomie werden die Unternehmung und die Volkswirtschaft in einem immer stärkeren Ausmaß als Systeme aufgefaßt. Dabei wird die Unternehmung im Verhältnis zur Volkswirtschaft als ein Unter-system angesehen.¹⁾ Durch das Wirken des Marktmechanismus und durch die staatlichen Regulierungen wird die Unternehmung den Zielen der Volkswirtschaft, oder allgemeiner, der Umwelt weitgehend untergeordnet.

Folgt man diesem Gedanken, so stellt sich das Standortproblem als ein Teil des allgemeinen Problems des Zusammenwirkens der Systeme Umwelt und Unternehmung dar. Das Standortproblem umfaßt denjenigen Teil des allgemeinen Problems, dessen Inhalt die geographische Orientierung der Unternehmung oder eines wesentlichen Teils von ihr, z. B. einer Niederlassung, darstellt.

Dem Systemgedanken liegt die Vorstellung zugrunde, daß eine größere Anzahl von Faktoren in einem interdependenten Verhältnis steht. Daraus ergibt sich, daß jeder oder zumindest jeder wesentliche Faktor der Umwelt und der Unternehmung mittelbar, unmittelbar oder auf beiden Wegen einen Einfluß auf die Placierung der Unternehmung ausübt. Legt man diesem Gedankengang die Definition der Standortfaktoren als Bestimmungsgründe der geographischen Placierung der Unternehmung zugrunde, so kann man nur folgern, daß jeder wesentliche Faktor der Umwelt und der

¹⁾ Vgl. Müller, Wolfgang: Die Simulation betriebswirtschaftlicher Informationssysteme. Wiesbaden 1969, S. 28 ff

Unternehmung ein Standortfaktor sein kann. ¹⁾

Diese Verhältnisse werden m. E. in der Realität auch vorliegen. Man braucht hierbei nur an den Einfluß der technischen Entwicklung, deren Stand für die optimale Größe der Produktionsstätten und die Transportkosten von Bedeutung ist, an die politischen Verhältnisse, die alle wesentlichen wirtschaftlichen Daten, wie z. B. Lohnkosten, Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer, Erlaubnis zu Kartellzusammenschlüssen etc., beeinflussen, an die Einsichten der Organisationslehre, die Einfluß auf die optimalen Größen der Unternehmungen und der Produktionsstätten ausüben, oder ähnliche allgemeine Faktoren zu denken.

Für eine betriebswirtschaftliche Untersuchung ist aber eine solche weite Fassung der Standortfaktoren nicht sinnvoll. Die Erforschung der allgemeinen Faktoren der Umwelt wie auch einiger Faktoren der Unternehmung muß primär anderen Wissenschaftszweigen, wie der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie und der Psychologie, überlassen bleiben. Die Betriebswirtschaftslehre kann hierbei höchstens die Funktion der Koordinierung der Ergebnisse dieser Wissenschaftszweige unter dem Gesichtspunkt ihrer Untersuchungen übernehmen, und dies wahrscheinlich auch nur begrenzt.

Im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung ist also eine weitere Abgrenzung der Standortfaktoren notwendig. Dieses Erfordernis wird hier besonders durch die Berücksichtigung des gesamten internationalen Raumes deutlich.

Bei der auf den nationalen Raum beschränkten Standortwahl wurde der gesamte Bereich der sozialen Faktoren nicht behandelt. Dadurch wurde das Problem der Standortfaktoren nicht in seinem vollen Ausmaß sichtbar.

Als Ansatzpunkt für die betriebswirtschaftliche Erforschung des Standortproblems dürften m. E. die Berührungspunkte der beiden Systeme - also der Unternehmung und der Umwelt - geeignet sein. Die Faktoren der Umwelt und der Unternehmung, die bis zu diesen Berührungspunkten reichen, sollen als Standortfaktoren

¹⁾ Auch Henzler scheint den Begriff Standortfaktor weit auszu-
legen.

Vgl. Henzler, Reinhold: Die Marktunion. Eine betriebswirt-
schaftliche Wende. Köln und Opladen 1958, S. 27

im engeren Sinn verstanden und hier bei der Untersuchung primär beachtet werden.

Folgt man dieser Betrachtung, so kann man also Faktoren feststellen, die die Standorte von Unternehmungen direkt beeinflussen und solche, die einen Einfluß auf diese Faktoren ausüben.¹⁾ So werden z. B. die Arbeitskosten und Sozialabgaben den Standort direkt beeinflussen, da sie in den einzelnen Ländern unterschiedlich sind. Die Arbeitskosten und Sozialabgaben werden wieder u. a. von der Politik der Regierungen, der Struktur und Politik der Gewerkschaften und der Politik der Notenbank beeinflußt. Die Politik der Regierung, der Notenbank und der Gewerkschaften wird hier also als indirekter Standortfaktor betrachtet. Die Beziehungen der einzelnen Faktoren gehen dabei natürlich noch weiter und sind komplizierter. Dies soll hier aber nicht untersucht werden.

Eine sehr scharfe Abgrenzung zwischen den direkten und indirekten Standortfaktoren ist allerdings kaum möglich. Doch werden die Verhältnisse m. E. durch diese prinzipielle Abgrenzung der Standortfaktoren etwas durchsichtiger. Man unterliegt dann nicht mehr so leicht der Gefahr, voneinander abhängige Faktoren als unabhängige Faktoren zu berücksichtigen - z. B. die Verkehrstarife und die Verkehrspolitik der Regierung. Besonders deutlich wird der Vorteil der Trennung zwischen direkten und indirekten Standortfaktoren bei dem Problem der Standortwahl. Über die augenblickliche Eignung eines Standorts kann man ein Bild gewinnen, indem man die zur Zeit der Untersuchung bestehenden direkten Standortfaktoren empirisch feststellt. Die Untersuchung der indirekten Faktoren dient der Prognose der direkten Standortfaktoren. Soweit man die direkten Standortfaktoren nicht empirisch feststellen kann, also z. B. bei der Einführung eines neuen Produktes oder beim Vordringen in Länder, über die keine statistischen Unterlagen zur Verfügung stehen, wird man auch bei der Untersuchung der augenblicklichen Eignung die indirekten Standortfaktoren beachten müssen.

¹⁾ Bender spricht in ähnlichem Zusammenhang von mittelbar und unmittelbar auf den Betrieb einwirkenden Größen.
Vgl. Bender, Kurt: Langfristige unternehmerische Planung. S. 15 - 30. In: Dynamische Betriebsplanung zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsellagen. Vorträge und Diskussionen der 6. Plankosten-Tagung, Wiesbaden 1959, S. 16 f

Auch in der Literatur über die internationale Unternehmung findet man kaum eine klare Abgrenzung der Standortfaktoren bzw. eine detaillierte Untersuchung ihres Wesens. Die Angaben, die von Unternehmungen oder bei Befragungen von Unternehmungen gemacht wurden, sind häufig recht verschwommen, so werden z. B. voneinander stark abhängige Größen als zwei wichtige Standortfaktoren gleichzeitig genannt.

In vielen Fällen wird für Unternehmungen, die geeignete Standorte für ihre Niederlassungen suchen, die Prognose der allgemeinen Faktoren, also der indirekten Standortfaktoren, das Hauptproblem darstellen. Der Grund dafür liegt wohl darin, daß man die unmittelbaren Einwirkungen der Umwelt auf die Unternehmung schon kennt oder zumindest zu kennen glaubt und man die Entwicklung der unmittelbaren Faktoren über die Prognose der allgemeinen Faktoren festzustellen sucht.

Darin liegt kein Gegensatz zu der obigen Betrachtung. Die Prognose der allgemeinen Zusammenhänge bei der Standortwahl erscheint auch hier grundsätzlich erst dann als sinnvoll, wenn man die direkten Standortfaktoren schon kennt, da die Entwicklung dieser Größen ja das Ziel der Prognose der allgemeinen Faktoren darstellen muß.

Diesen Überlegungen kommt gerade bei der Gründung von Niederlassungen im Ausland große Bedeutung zu. In Ländern, die sich stark von dem Heimatland der Unternehmung unterscheiden, werden auch die unmittelbaren Einwirkungen der Umwelt auf die Unternehmung unterschiedlich zu den Verhältnissen im Heimatland sein.

Man muß dies auch bei der Prognose der allgemeinen Faktoren berücksichtigen, kann also nicht ohne weiteres die gleichen allgemeinen Faktoren wie im Heimatland prognostizieren bzw. ihnen nicht das gleiche Gewicht beimessen.

II. Darstellung

Es scheint nun offensichtlich zu sein, daß es eine Vielzahl von Berührungspunkten zwischen den beiden Systemen Unternehmung und Umwelt gibt. Dadurch wird man auch sehr viele direkte Standortfaktoren feststellen können. Ihre vollständige Aufzählung wird kaum möglich sein. Es erfolgt in dieser Arbeit eine Beschränkung auf die wichtigsten Standortfaktoren.

Aus Gründen der Klarheit wird dabei versucht, die Standortfaktoren nach größeren einheitlichen Gruppen aufzuteilen, von denen sich einige an Bereiche der Unternehmung anlehnen und die anderen an bestimmte Einflußsphären der Umwelt. Die Ausrichtung der Gliederung sowohl an der Unternehmung als auch an der Umwelt scheint hier nicht zu stören, da sich die Standortfaktoren ja gerade durch die Berührung der Umwelt und der Unternehmung ergeben.

Als Ausgangspunkt für die Betrachtung der internationalen Dezentralisation von Unternehmungen wurde die Expansion der Unternehmung auf ihrem bisherigen Produktionsgebiet angesehen. Da für ein Wachstum einer Unternehmung im Ausland grundsätzlich die Alternativen Export, Produktion und Abschluß von Lizenzverträgen offenstehen, scheint es sinnvoll zu sein, als erstes die Absatzmärkte in den ausländischen Staaten zu untersuchen. Danach werden die Produktionsverhältnisse in den einzelnen Ländern betrachtet. Um zu einem schlüssigen Urteil kommen zu können, ob in ein Land exportiert oder dort produziert werden soll, müssen noch die Bedingungen der Versorgung dieses Landes durch Produktionsstätten in anderen Ländern berücksichtigt werden.

In den ersten Abschnitten wird das Schwergewicht auf die Analyse der externen Faktoren und im letzten Abschnitt auf die Untersuchung der internen Faktoren gelegt.

Eine klare Trennung zwischen internen und externen Faktoren, aus der Sicht der Unternehmung gesehen, läßt sich dabei nicht erreichen, da z. B. jeder externe Einfluß eine Anpassungsmaßnahme der Unternehmung zur Folge hat - oder zumindest zur Folge haben kann - und man erst nach Berücksichtigung dieser

Anpassungsreaktion der Unternehmung die Wirkung des externen Faktors auf die Unternehmung feststellen kann.

III. Absatzverhältnisse in den einzelnen Ländern

Besonders auf dem Gebiet des Absatzes bestehen in den einzelnen Ländern zum Teil beträchtliche Unterschiede. Die Zahl der Faktoren, die auf den Absatz einer Unternehmung einwirken, ist sehr groß.

Erschwerend für die wissenschaftliche Analyse wie auch für die Politik der Unternehmung wirkt hier, daß ein wesentlicher Teil der Faktoren dem irrationalen Bereich des Menschen entstammt, der nicht offen zu Tage liegt, sich einer einfachen Erfassung also weitgehend entzieht. Man kann nur versuchen, diesen Bereich des Menschen direkt durch Befragungen, Tests oder ähnliche Methoden oder indirekt durch den Schluß von zum Teil bekannten Faktoren auf die bei der Beschaffung von Wirtschaftsgütern und Dienstleistungen relevanten Einflußgrößen abzutasten.

Die Verhaltenswissenschaften geben dabei bis heute nur eine sehr mangelhafte Hilfestellung. In den USA wird der Vorgang der Kaufentscheidung bezeichnenderweise mit einer "black box" verglichen. Man kann zwar das Ergebnis der Kaufentscheidung feststellen, die inneren Zusammenhänge aber nicht oder nur zu einem geringen Teil. Die Untersuchungen auf dem Gebiet des Absatzes weisen meistens eine sehr viel größere Unsicherheit auf als auf den übrigen Gebieten.

Diese Feststellung gilt hier zwar speziell für den Konsumbereich, denn dort kommt den irrationalen Faktoren ein besonderes Gewicht zu. Da aber die Investitionsgüterindustrie von der Konsumgüterindustrie abhängt, kommt der Betrachtung auch eine Bedeutung für die Investitionsgüterindustrie zu.

Andere wichtige Einflußgrößen auf den Absatz, wie z. B. die den Nachfragern zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, kann man viel leichter feststellen als die irrationalen Faktoren. Sofern Produkte in einem Land schon stark abgesetzt werden, kann man die bedeutenden Einflußgrößen zum Teil auch aus der Analyse des bisherigen Absatzes gewinnen. Das Gewicht der Untersuchung verschiebt sich dann von der Untersuchung der Nachfrager auf die der in- und ausländischen Konkurrenten.

Sehr günstig ist die Situation, wenn man den Absatzmarkt eines Landes durch den eigenen Export testen kann. Die umfangreichen Untersuchungen zur Feststellung der augenblicklichen Absatzsituation in einem Land können dann weitgehend eingeschränkt werden. Einen solchen Test wird man allgemein als sicherer und häufig wohl auch als billiger als umfangreiche Analysen ansehen müssen.

Soweit der ausländische Markt aber in einem wesentlichen Ausmaß durch Handelsschranken abgeschirmt ist,¹⁾ oder die Abnehmer andere Produktvariationen im Vergleich zu den von der Unternehmung bisher hergestellten Gütern verlangen, oder ein Absatzmarkt erst langsam - z. B. durch eine intensive Einführungswerbung - aufgebaut werden kann, ist die Möglichkeit der Durchführung eines solchen Tests sehr beschränkt. Im übrigen kann man damit die Reaktionen der Konkurrenten bei intensiven Absatzbemühungen in dem betreffenden Land nicht in vollem Umfang feststellen.

Im folgenden werden die Unterschiede in den Absatzverhältnissen der einzelnen Länder exemplarisch dargestellt. Die Einflußbereiche Nachfrage, Absatzinstitutionen und Konkurrenz werden dabei getrennt untersucht.

¹⁾ Vgl. sinngemäß Bryce, Murray P.: Industrial Development. New York, Toronto, London 1960, S. 113

A. Nachfrage

Ziel der Analyse ist es hier, die Potenz des gesamten Marktes eines ausländischen Staates für die Güter eines Wirtschaftszweiges festzustellen.

Für den Absatz von Konsumgütern werden besonders die den einzelnen Menschen oder Familien zur Verfügung stehenden Finanzmittel, die Präferenzstruktur der Menschen hinsichtlich der Bewertung der Wirtschaftsgüter und die Zahl der Einwohner des betreffenden Landes von Bedeutung sein. Daß in diesen Bereichen zwischen den Ländern große Unterschiede vorliegen, ist offensichtlich. Bestehen schon zum Teil erhebliche Differenzen zwischen Industrieländern, wie z. B. zwischen Deutschland und den USA, so sind die Absatzmärkte der Industrieländer allgemein mit denjenigen der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder kaum zu vergleichen.

Neben der Größe der Bevölkerung läßt sich die Wirkung der Höhe des Einkommens auf die Nachfrage noch am leichtesten ablesen. Durch einen Vergleich der wirtschaftlich entwickelten mit den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern wird dies deutlich. Ein großer Teil der in den Industrieländern üblichen Güter kann in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern gar nicht oder nur in kleinen Mengen abgesetzt werden, da dort zumindest die breite Masse der Bevölkerung nur über ein im Verhältnis zu den durchschnittlichen Einkommen in den Industrieländern minimales Einkommen verfügt. Auf die in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern fehlende mittlere Einkommensschicht, die in den Industrieländern eine wichtige Käufergruppe darstellt und auf deren Nachfrage sich die Wirtschaft dort zum großen Teil ausgerichtet hat, wird in der Literatur häufig hingewiesen.¹⁾

Bei der Untersuchung des Faktors Einkommen ist also nicht nur die abstrakte Größe des durchschnittlichen Einkommens in einer Wirtschaft zu beachten, sondern primär die reale Einkommensverteilung.

¹⁾ Vgl. z. B. Fayerweather, John: Management of International Operations. a.a.O., S. 57

Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch, daß in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern zum Teil der Übergang von einer Natural- zur Geldwirtschaft erst heute erfolgt. ¹⁾ Dies hat zur Folge, daß einige Länder, vor allem ländliche Gebiete, deren Bevölkerung Geld nicht kennt oder nur über sehr geringe Mengen verfügt ²⁾, für den Absatz industrieller Produkte fast völlig ausscheiden.

Die Höhe der Einkommen hat natürlich nicht nur auf die Menge des Absatzes Einfluß, sondern ebenfalls auf die zu erzielenden Preise und die Arten und Qualitäten der Güter. In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern scheint auf Grund der dort allgemein geringen Einkommen z. B. die Preiselastizität der Nachfrage größer zu sein als in den Industriestaaten. ³⁾

Die Wirkung der Faktoren, die die Präferenzstruktur bei der Bewertung der Wirtschaftsgüter beeinflussen, läßt sich nur äußerst schwierig feststellen. Von Bedeutung sind hier die kulturell-religiöse Haltung und die Ausbildung der Bevölkerung, klimatische Bedingungen, die sozialen Verhältnisse in einem Land und vieles andere. Abgesehen davon, daß die Faktoren wahrscheinlich selbst in enger Beziehung zueinander stehen, üben sie sowohl direkt als auch indirekt einen Einfluß auf die Nachfrage aus. Die direkte Beeinflussung ist dabei häufig noch relativ leicht festzustellen. So ist z. B. offensichtlich, daß in tropischen Gegenden Heizungsanlagen überflüssig sind und für Fachleute selbstverständlich, daß in diesen Ländern elektrische Anlagen gegen die Feuch-

¹⁾ Vgl. Helander, Sven: Theorie der Entwicklungsländer. S. 31 - 49. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Nürnberger Hochschulwoche 27. - 30. Nov. 1962. Hrsg. von Eugen H. Sieber, Berlin 1963, S. 33

und Blankenheimer, B.: A changing market in changing Africa. In: International Commerce. October 19, 1964 (A US-Department of Commerce Weekly) S. 16 - 18, S. 17

²⁾ Vgl. Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftliche Probleme in den Entwicklungsländern. S. 151 - 178. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Berlin 1963, S. 173

³⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 140
Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 59
Management of Industrial Enterprises in Underdeveloped Countries. United Nations Dept. of Social Affairs, New York, S. 27

tigkeit besonders geschützt werden müssen. Aber die klimatischen Verhältnisse werden auch die gesamten Lebensgewohnheiten der Menschen beeinflussen und dadurch auch indirekt auf die Nachfrage einwirken. Diese Beziehungen wird man allgemein kaum mit ausreichender Sicherheit feststellen können.

Eine Aufzählung der Unterschiede der Lebensgewohnheiten der Menschen in den einzelnen Ländern ist auf Grund der großen Zahl nicht möglich, außerdem sind diese Differenzen auch offensichtlich.

Für die internationale Unternehmung ist die Haltung der Bevölkerung gegenüber Produkten ausländischer Unternehmungen sehr wichtig. In den meisten wirtschaftlich bedeutenden Ländern zieht der überwiegende Teil der Bevölkerung Produkte einheimischer Unternehmungen der ausländischen Konkurrenz vor. Dies trifft auch für die Bundesrepublik Deutschland zu.¹⁾

Wenn eine Unternehmung in einem ausländischen Staat selbst produziert, kann sie sich diesen Gegebenheiten weitgehend anpassen, indem sie für Marken- wie Firmenbezeichnungen nationale Namen wählt. Der Großteil der Bevölkerung wird dann gar nicht erkennen, daß die betreffenden Produkte von der Niederlassung einer ausländischen Unternehmung stammen, falls nicht gerade in der öffentlichen Diskussion aus politischen oder wirtschaftlichen Gründen ständig gegen die ausländischen Direktinvestitionen Stellung genommen und die Bevölkerung dadurch informiert wird.

Wenn eine Unternehmung in ein Land nur exportiert, kann die Bevölkerung den ausländischen Ursprung der Produkte meistens relativ leicht erkennen. Die Unternehmung hat dabei nur in Ausnahmefällen die Möglichkeit, den Anschein von nationalen Produkten zu erwecken.

In einigen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern scheint dagegen die allgemein bessere Qualität der Pro-

¹⁾ Vgl. Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 71

dukte ausländischer Unternehmungen auf die Bevölkerung eine stärkere Anziehungskraft auszuüben als die Nationalgefühle in diesem Bereich.¹⁾ In solchen Fällen scheint die Wahl ausländischer Bezeichnungen günstig zu sein, wobei ausländische Unternehmungen also Konkurrenzvorteile gegenüber einheimischen besitzen. Bei einigen Produkten werden auch in den Industrieländern ausländische Erzeugnisse bevorzugt, so z. B. in der Bundesrepublik Deutschland Champagner und Kognak aus Frankreich und Whisky aus Großbritannien.

Auf Grund der unterschiedlichen Verhältnisse in den einzelnen Ländern werden auch verschiedene Produktvariationen nachgefragt. Man muß bei der Änderung der Produkte jeweils die Nachteile, besonders die Kosten der Erweiterung des technischen "know-how" und die zusätzlichen Schwierigkeiten, die durch die Vergrößerung des Produktionsprogramms für die Steuerung und Koordination der Unternehmung hervorgerufen werden, mit den Vorteilen beim Absatz abzuwägen versuchen. Diese Überlegungen erübrigen sich dann weitgehend, wenn die Änderung der Produkte Voraussetzung für den Absatz überhaupt ist, wie z. B. die Einstellung von elektrischen Geräten auf die üblichen elektrischen Spannungen und Frequenzen der betreffenden Länder, die Berücksichtigung der Währungs- und Maßsysteme bei Rechenautomaten oder die kleinen und großen Differenzen der Schrift bei Maschinen, die Texte in Klarschrift wiedergeben.²⁾

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern muß man bei der Untersuchung beachten, daß die Bevölkerung nicht so einheitlich strukturiert ist wie in den Industrieländern. Es treten dort erhebliche Unterschiede zwischen der

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 70

Giesecke, Helmut: Industrieinvestitionen in Entwicklungsländern (Risiken und Chancen). Hamburg 1963, S. 69

²⁾ Campbell, C. K.: Sales and Marketing Policies. S. 19 - 26. In: Case Studies in Foreign Operations. S. 19 f

Stadt- und Landbevölkerung¹⁾, aber auch zwischen den einzelnen Städten und ländlichen Gebieten, zwischen den verschiedenen Rassen und Klassen hinsichtlich der wirtschaftlichen Stellung wie auch der Kultur und Religion auf. In den Industriestaaten haben sich diese Differenzen durch die relativ hohe Bildung der Bevölkerung und die starke Kommunikation weitgehend verwischt.

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern muß man teilweise die einzelnen Bevölkerungsgruppen bei der Werbung, Produktgestaltung und Absatzorganisation getrennt behandeln, was sehr erschwerend für die Unternehmung wirken kann. Man wird zwar auch in den Industrieländern in einigen Fällen verschiedene Einkommensschichten durch unterschiedliche Produktgestaltung oder Bevölkerungsgruppen mit einer unterschiedlichen geistigen Haltung durch eine differenzierte Werbung getrennt anzusprechen versuchen, doch besteht in den Industrieländern im allgemeinen für ein solches Vorgehen keine zwingende Notwendigkeit; es stellt lediglich eine zusätzliche Verfeinerung der Marktpolitik der Unternehmung dar.

Bei der Werbung in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ergibt sich noch eine zusätzliche Schwierigkeit dadurch, daß ein Großteil der Bevölkerung aus Analphabeten besteht, also ein wesentlicher Teil der in den Industrieländern üblichen Werbemedia entfällt, was für den Absatz einiger Produkte eine große Bedeutung haben kann.²⁾

Beim Absatz der Investitionsgüterindustrie muß der Bedarf der in Frage kommenden Unternehmungen und des Staates untersucht werden. Die im Vergleich zur Konsumgüterindustrie geringe Zahl der Abnehmer erleichtert hier die Analyse.

Die Schwierigkeiten liegen vor allem in der Feststellung der Menge der Produkte, die die Unternehmungen oder der Staat nachfragt. Teilweise hängen diese außerordentlich

¹⁾ Vgl. Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 171 ff
Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 56 ff und besonders S. 74 ff

²⁾ Vgl. zu diesen Problemen Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 59 ff

stark von dem Absatz der nachgelagerten Stufen, also letztlich wieder vom Absatz der Konsumgüter bzw. von deren erwartetem Absatz, ab.

Günstige Bedingungen liegen in einem Land für eine Unternehmung der Investitionsgüterindustrie dann vor, wenn sie an verschiedene Zweige der Wirtschaft absetzen kann und dadurch von den Konjunkturschwankungen der einzelnen Branchen etwas unabhängig wird.

Langfristig bestimmen natürlich die allgemeinen Faktoren - wie z. B. die Größe des Landes und dessen Wirtschaftsstruktur - die Menge und Qualität der abzusetzenden Wirtschaftsgüter.

B. Konkurrenz

Für die Marktwirtschaft ist die Konkurrenz ein Wesenselement. Man kann in ihr sogar den entscheidenden Strukturfaktor sehen. Die Nachfrageverhältnisse in einem Land besagen für eine Unternehmung allein noch nichts, man muß die Konkurrenzsituation mit beachten. So ist z. B. für eine Unternehmung nicht allein die absolute Höhe der Nachfrage oder der potentiellen Nachfrage bedeutsam. Entscheidend ist der Teil dieser Nachfrage, den sie befriedigen kann.

Bei Marktbefragungen oder bei einem Absatztest können die Konkurrenzverhältnisse grundsätzlich unmittelbar berücksichtigt werden.

Bei einer theoretischen Analyse wird sich aber empfehlen, die Faktoren Nachfrage, Absatzinstitutionen und Konkurrenz zu trennen, um die Probleme durchsichtiger zu machen. Eine solche Scheidung ist besonders bei der Prognose wichtig, da die Entwicklung der Faktoren von verschiedenen Größen bestimmt wird.

Versucht eine Unternehmung, in einer Zentralverwaltungswirtschaft abzusetzen, so liegen die Verhältnisse etwas anders. Der Staat tritt dort der Unternehmung als geschlossene Nachfrageeinheit entgegen. Er wird allgemein - zumindest nach der bisher geübten Praxis und wohl auch in Zukunft - nur dann Wirtschaftsgüter von ausländischen Unternehmungen nachfragen, wenn sich Diskrepanzen in seinem Wirtschaftsgefüge ergeben. Die inländischen Produktionseinheiten des Staates haben vor ausländischen Unternehmungen allgemein den Vorzug. Eine Konkurrenzsituation ist dabei nur insoweit gegeben, als die Unternehmung andere ausländische Unternehmungen beachten muß.

Eine genauere Untersuchung der Absatzverhältnisse in Zentralverwaltungswirtschaften ist hier nicht notwendig, da die Gründung von Niederlassungen in Zentralverwaltungswirtschaften grundsätzlich nicht möglich ist. Die Unternehmung wird also Länder mit Zentralverwaltungswirtschaften von Produktionsniederlassungen in anderen Ländern versorgen müssen. Da der Absatz in Zentralverwaltungswirt-

schaften allgemein nicht als sichere Grundlage für einen Betrieb angesehen werden kann, dürfte von den Absatzmöglichkeiten somit kein entscheidender Einfluß auf die Placierung der Niederlassungen von Unternehmungen ausgehen.

In Ländern mit marktwirtschaftlichen Systemen müssen die inländische Konkurrenz und die Importkonkurrenz berücksichtigt werden. Bei der Untersuchung der Konkurrenz durch Importgüter wird man die Potenz der importierenden Unternehmungen und die Möglichkeiten des Imports beachten müssen.

Einem starken Importdruck sind besonders Massengüter ausgesetzt, wie z. B. Stahl, Aluminium, Papier und chemische Grundstoffe, die in den verschiedenen Ländern meistens undifferenziert bzw. wenig differenziert nachgefragt werden. ¹⁾ Das Verlangen nach Schutzmaßnahmen der entsprechenden Wirtschaftsverbände an die Regierungen, wie z. B. der deutschen Stahlindustrie und des Bergbaus vor einigen Jahren oder der amerikanischen Stahl- und Chemieindustrie, scheinen ein Hinweis dafür zu sein.

Besonders ungünstig sind die Konkurrenzverhältnisse in einem Land dann, wenn ausländische Unternehmungen zu Dumping-Preisen anbieten. Um eine solche Gefahr abschätzen zu können, muß man prüfen, inwieweit die Voraussetzungen für ein solches Verhalten der Unternehmungen vorliegen, ob also Überkapazitäten in der betreffenden Branche in einigen Ländern bestehen, die Produktionskosten der Güter weitgehend fixen Charakter haben, ein Zurückfluten der Güter in die Herkunftsländer unmöglich ist und ob die Regierung des untersuchten Landes Schutz gegen eine Dumping-Konkurrenz bietet.

Günstige Chancen auf der Seite des Absatzes für das Eindringen in einen neuen Markt bestehen dann, wenn in dem Land die betreffenden Güter nicht oder nur im geringen Umfang produziert werden und man die Importe nach der Er-

¹⁾ Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytendhoeven, Hugo E. R.: Analyzing Foreign Opportunities. In: Harvard Business Review. S. 60 - 79, 1960, Nov. - Dec., S. 74

richtung von eigenen Produktionsstätten in dem Land ausschalten oder stark verringern kann, also sehr hohe Handelsschranken bestehen, oder der Staat nach Errichtung der Produktionsstätten Schutz vor Importen gewährt.

Das Verhalten der ausländischen Konkurrenten wird sich relativ häufig tendenziell der vollkommenen Konkurrenz nähern. Direkte oder indirekte Wettbewerbsbeschränkungen werden relativ selten und schwach ausgebildet sein, da die Zahl der Konkurrenten meistens groß, die Verständigung zwischen Unternehmungen aus verschiedenen Ländern allgemein schwierig ist und die Bedingungen in den einzelnen Produktionsländern sehr unterschiedlich sind. In einigen Branchen scheint dies allerdings nicht zuzutreffen. Dort muß dann die Unternehmung die Verhältnisse im einzelnen prüfen.

Größere Bedeutung wird allgemein dem Verhalten der inländischen Konkurrenten zukommen. Hier sind die Voraussetzungen für wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen allgemein günstiger. In der Wirtschaftspolitik hat man bisher kaum geeignete Maßnahmen gefunden, um dies zu verhindern. Die Bemühungen der einzelnen Staaten auf diesem Gebiet sind - die USA ausgenommen - auch nicht sehr groß.

Im allgemeinen wird die Tendenz vorherrschen, daß sich die vorhandenen Unternehmungen gegen den "Eindringling" zur Wehr setzen. Der Grund dafür liegt in ihrem gemeinsamen Interesse, sich gegen eine u. U. beträchtliche Verschlechterung ihrer Wettbewerbslage möglichst weitgehend zu schützen und in gefühlsbetonten Abneigungen gegen neue Konkurrenten grundsätzlich und besonders gegen ausländische Unternehmungen, von denen sie sich gemeinschaftlich durch das Merkmal der Nationalität unterscheiden. Sofern sich schon ausländische Unternehmungen der betreffenden Branche in dem Land befinden, wird zumindest die gefühlsbetonte gemeinschaftliche Abneigung erheblich verringert.

Liegen die Voraussetzungen für ein gemeinschaftliches Vorgehen der inländischen Unternehmungen nicht vor, nähert sich die Marktform dem Typus der vollkommenen Konkurrenz,

kann die eindringende Unternehmung keinen besonders starken Erschwernissen im Verhältnis zu ihren übrigen Konkurrenten unterworfen werden.

Der entgegengesetzte Fall liegt vor, wenn eine Unternehmung in einen Markt einzudringen versucht, der von einer Unternehmung monopolartig beherrscht wird und die Monopolunternehmung sich zur Wehr setzt. In diesem Fall wird das Eindringen in den Markt mit sehr großen Schwierigkeiten verbunden sein und zumindest am Anfang zu hohen Verlusten führen.

Entscheidend für die Auseinandersetzung der Unternehmungen wird neben der persönlichen Einstellung der Unternehmungsleiter die wirtschaftliche Kraft der Unternehmungen sein. Wenn eine Unternehmung der anderen weit überlegen ist, wird es meistens zu keinem ernsthaften Kampf kommen.

In den meisten Fällen wird eine Unternehmung im Bereich der Industrie aber weder einen Monopolmarkt noch einen Markt der vollkommenen Konkurrenz vorfinden. Monopole werden in den meisten Ländern durch die Gesetzgebung verhindert. Ausnahmen bestehen nur in kleineren Ländern. Die Anzahl der Unternehmungen, die die gleichen Produkte herstellen, wird meistens überschaubar sein. Die Unternehmungen werden bei eigenen Aktionen in vielen Fällen die möglichen Reaktionen der Konkurrenten berücksichtigen, die Voraussetzungen der vollkommenen Konkurrenz werden also häufig nicht vorliegen. Typisch sind also oligopolartige Märkte.

Für das gemeinschaftliche Vorgehen der Unternehmungen auf diesen Märkten sind die Kostensituation, z. B. die Höhe der Kosten und die Zusammensetzung aus fixen und variablen Kosten, die Ertragslage der einzelnen Unternehmungen, die Anzahl der Unternehmungen sowie persönliche und andere Faktoren bedeutsam. Wichtige Hinweise zur Klärung dieser Verhältnisse wird die Untersuchung der bisherigen Verhaltensweisen der Unternehmungen bieten können. Die bisherige Entwicklung des Verhältnisses der untersuchten Unternehmungen zu ihren Konkurrenten wird auch die zukünftigen Ver-

haltensweisen der Unternehmungen mitbestimmen. ¹⁾

Dabei wird natürlich nicht übersehen, daß das Eindringen einer Unternehmung in den Markt gerade den Anlaß dafür bilden kann, daß die Unternehmungen ihr Verhalten in Richtung auf ein gemeinschaftliches Vorgehen ändern können.

Wenn der Markt sich ausdehnt, die eindringende Unternehmung also bei Verwirklichung ihrer Absatzpläne nicht gezwungen ist, den absoluten Absatz der im Markt befindlichen Unternehmungen zu verringern, wird die Gefahr des gemeinschaftlichen Vorgehens gegen die eindringende Unternehmung vermindert. Auf Grund von psychologischen und wirtschaftlichen Faktoren werden sich Unternehmungen gegen eine Verringerung ihrer Tätigkeiten allgemein stärker wehren als gegen eine Beschränkung ihres Wachstums. So wird z. B. auch ein Beamter oder Angestellter eine Herabstufung in der Hierarchie seiner Organisation als schmerzender empfinden als eine Beförderung seiner Kollegen, bei der er nicht berücksichtigt wurde. In der Tendenz ähnlich werden auch Unternehmensleiter im Verhältnis zu ihren Konkurrenten denken. Rein ökonomisch bedeutsam ist, daß bei einer Verkleinerung einer Unternehmung viele Schwierigkeiten auftreten, wie z. B. die Entlassung von Arbeitskräften und die Größengestaltung und Proportionierung des Produktionsapparates.

Bei der Untersuchung der einzelnen Unternehmungen auf ihre Bedeutung als Konkurrenten wird es günstig sein, zwischen ihrer augenblicklichen Lage und ihrer zukünftigen Potenz zu scheiden. Die augenblickliche Lage wird man allgemein an den konkreten Erscheinungen der Markt- und Produktionspolitik ablesen können. Die Potenz der Unternehmungen in der Zukunft ist viel schwieriger festzustellen. Sie wird von dem Können der Unternehmensführungen, ihrem "know-how" auf technischem, marktlichem und organisatorischem Gebiet und der finanziellen Lage der Unternehmungen abhängen. Diese Faktoren sind nicht unab-

¹⁾ Vgl. Heuss, Ernst: Allgemeine Markttheorie. Tübingen 1965 S. 231 ff, besonders S. 235

hängig voneinander. Man wird sich über sie nur in groben Umrissen informieren können. In Grenzfällen wird diese Analyse aber wichtige Hinweise geben.

Die Unternehmung kann sich natürlich den externen Gegebenheiten eines Marktes zum Teil anpassen, sie kann z. B. versuchen, in einem von einem Monopol beherrschten Markt Fuß zu fassen, indem sie zuerst auf Produkte oder Produktvariationen ausweicht, die die beherrschende Unternehmung nicht anbietet. ¹⁾

Für einen Preiskampf bzw. eine Auseinandersetzung um die Händler Rabatte wird die eindringende Unternehmung häufig günstigere Voraussetzungen haben als ihr Konkurrent oder ihre Konkurrenten, da die eindringende Unternehmung nur einen kleinen Teil des Absatzes zu niedrigen Preisen abgeben muß, während bei ihrer Konkurrenz teilweise der gesamte Absatz oder häufig ein wesentlicher Teil davon einem erheblichen Preisdruck ausgesetzt sein kann. Es ist auch häufig die Tendenz zu finden, daß führende Unternehmungen die Preise möglichst hoch zu halten versuchen. ²⁾

Bei Massenprodukten, bei denen eine umfangreiche Werbung für den Absatz notwendig ist, sind die Bedingungen für das Eindringen in einen neuen Markt häufig ungünstig ³⁾, da zu Beginn meistens sehr hohe Werbeaufwendungen anfallen und der Absatz relativ gering ist, wodurch anfänglich sehr hohe Verluste entstehen können. Diese Verluste sind nach ihrem wirtschaftlichen Charakter natürlich als Investitionen zu interpretieren. Sie können aber zumindest in Einzelfällen einen solchen Umfang erreichen, daß es als zweifelhaft angesehen werden muß, ob sich die Aufwendungen in langfristiger Betrachtung lohnen. So kann es in einigen Fällen - bei Markenartikeln z. B. - durchaus als sinnvoll erscheinen, auf eine eigene umfangreiche Werbung zu verzichten und Produkte zu besonders günstigen Preisen Handelsorganisationen anzubieten, die ihre eigenen Markennamen

¹⁾ Vgl. dazu Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R. a.a.O., S. 69 und 77

²⁾ Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R. a.a.O., S. 69 f

³⁾ Vgl. dazu auch Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R., a.a.O., S. 70

verwenden und die Werbung selbst übernehmen. Man wird damit aber allgemein nur einen sehr begrenzten Marktanteil erreichen können, der noch großen Risiken ausgesetzt ist.

Bei der Untersuchung der Konkurrenz darf man nicht diejenigen inländischen und auch ausländischen Unternehmungen unbeachtet lassen, die möglicherweise ebenfalls beabsichtigen, in dem betreffenden Land die in Frage kommenden Produkte abzusetzen. Es dürfte häufiger der Fall sein, daß mehrere Unternehmungen in einem Land gewisse Chancen erkennen. Versuchen mehrere Unternehmungen, gleichzeitig in einen Markt einzudringen, wird sich die Wettbewerbssituation für alle verschlechtern.¹⁾ Dies gilt besonders dann, wenn sie sich dort durch die Errichtung von Produktionsanlagen auch langfristig festlegen.

Besonders in Ländern mit sehr engen Märkten, also vor allem den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern, kann dies zu sehr ungünstigen Konsequenzen für die Unternehmungen führen. Der Vorgang ist mit dem in der Volkswirtschaftstheorie bekannten Phänomen des "Schweinezyklus", der Fehleinschätzung der Wettbewerbssituation durch die Nichtbeachtung der Handlungen der Konkurrenz, prinzipiell zu vergleichen. In beiden Fällen, sowohl bei der Aufzucht von Tieren in der Landwirtschaft als auch bei der Erstellung von Produktionsanlagen, vergeht eine relativ lange Zeitspanne, bis die Konsequenzen auf dem Absatzmarkt sichtbar werden.

Unabhängig von den Marktformen und Verhaltensweisen haben die schon in dem Markt befindlichen Unternehmungen einen sehr erheblichen Vorteil gegenüber Unternehmungen, die erst in den Markt einzudringen versuchen. Sie verfügen über Kontakte zu dem Handel und den Verbrauchern. Betrachtet man noch die Produktionsseite, so kommen noch die Kontakte zu den Lieferanten, eventuell auch die Kontakte zu Finanzierungsinstituten und der Ruf am Arbeitsmarkt hinzu. Eine neu in den Markt eindringende Unternehmung muß schon grundsätzlich günstigere Angebote oder erhebliche Anstrengungen in der Werbung machen, um die alten Kontakte zerstören und

¹⁾ Im wesentlichen wohl die gleichen Überlegungen bei Lösch, August, a.a.O., S. 9

selbst Verbindung zu den Märkten gewinnen zu können. Bei Produkten, deren Qualität die Verwender nicht oder nur sehr schwer erkennen können, wird das Vertrauen zu altbekannten Unternehmungen sehr bedeutsam sein.

Selbst mit qualitativ besseren oder preisgünstigeren Produkten wird man in solchen Fällen nur selten größere Erfolge erzielen können.

Neben den Kontakten, die durch das Vertrauen in altbekannte Produkte und Unternehmungen entstehen, darf man die persönlichen Bindungen, die sich z. B. zwischen den Verkäufern der Industrieunternehmungen und den Einkäufern des Handels oder anderer Großabnehmer ergeben, nicht übersehen.

Um diese Kontakte zu erreichen, versuchen die Unternehmungen häufig, als erste mit ihren Produkten auf einem Markt zu erscheinen. Man spricht heute sogar zum Teil von einem "run in neue Märkte" ¹⁾ und meint damit vor allem die wirtschaftlich weniger entwickelten Länder. Man will diese Märkte für den zukünftigen Absatz sichern.

Bisher gründeten vornehmlich nur Unternehmungen, die im Verhältnis zum jeweiligen Stand der wirtschaftlichen Entwicklung zu den neueren Wirtschaftszweigen zu rechnen sind bzw. waren, im Ausland Produktionsniederlassungen. Eine Betrachtung der Entwicklung unter dem Gesichtspunkt der Konkurrenz bzw. der Substitutionskonkurrenz hilft diese reale Erscheinung zu erklären. Bei den älteren Industriezweigen, wie z. B. der Porzellan-, Glas- und Textilindustrie, dem Druckereigewerbe, dem Kohlebergbau und der eisenerzeugenden Industrie, die sich zum Teil direkt aus dem Handwerk entwickelt haben, kann man nur relativ wenige Unternehmungen mit bedeutenden Auslandsinvestitionen finden. ²⁾ Wesentliche Teile der Expansionsphase dieser Zweige lagen schon vor der Phase der stärkeren Verbreitung der internationalen Direktinvestitionen.

¹⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 68 f und das Beispiel der Orton Company, veröffentlicht bei Barlow and Wender, a.a.O., S. 371

²⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 42 ff, besonders S. 71

Die Verlagerung von Produktionsstätten einiger Unternehmungen der Textilindustrie in das Ausland erscheint hier mehr als Ausnahme, weil dafür fast ausschließlich die Produktionskosten maßgebend waren.

Die heute dominierenden ausländischen Direktinvestitionen in Industrieländern befinden sich vor allem in den Bereichen der Erdölverarbeitung und der dazugehörigen Absatzorganisationen, der Automobilproduktion, der Maschinenherstellung, der Gummiverarbeitung und in Teilen der chemischen und elektrotechnischen Industrie.¹⁾ Die Expansionsphase dieser Industriezweige fiel weitgehend mit der Phase der Verbreitung der übernationalen Direktinvestitionen zusammen. Im Laufe der Zeit wurden die ausländischen Niederlassungen in diesen Bereichen vergrößert. Zum Teil wurde diese Entwicklung durch politische Verhältnisse gestört.

Die drei größten Niederlassungen von US-Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland - ESSO, Opel und Ford - gehören der Erdöl- und Automobilbranche an. Sie machen etwa 40 % der gesamten US-Direktinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland aus.²⁾

Betrachtet man alle Wirtschaftszweige, so kann man feststellen, daß etwa 1929 der Gipfel der ausländischen US-Direktinvestitionen im Bergbau, in der Landwirtschaft, der Erzverhüttung und den allgemeinen Versorgungseinrichtungen erreicht war, danach die Investitionen in der Erdölgewinnung und -verarbeitung und in der verarbeitenden Industrie stark an Bedeutung gewannen und heute den allein entscheidenden Teil ausmachen.³⁾ Zum Teil liegen die Gründe dafür auch im politischen Bereich.

1) Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 42 ff, besonders S. 71

2) Vgl. Russel, Eggers: How US Firms Invest in the EEC Economy. In: Commerce in Germany. 1964, Nov. 11, S. 26 und die Darlegungen bei Barlow and Wender, a.a.O., S. 42 ff

3) Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 23 und Fayerweather, John: International Operations, a.a.O., S. 9

In diesem Zusammenhang kann man auch die Führungsrolle der Direktinvestitionen der US-Wirtschaft erwähnen. Die USA sind in der naturwissenschaftlichen Forschung, bei der wirtschaftlichen Verwertung naturwissenschaftlicher Erkenntnisse und auf anderen für die Wirtschaft wichtigen Forschungsgebieten auf Grund großer Anstrengungen der Privatwirtschaft und des Staates besonders erfolgreich. Die meisten Entwicklungen neuer Wirtschaftsgüter - wie auch von Produktionstechniken - werden in den USA durchgeführt bzw. können von der US-Wirtschaft aufgekauft werden. Der Kapitalreichtum der amerikanischen Unternehmungen ermöglicht es ihnen, die neuen Ideen sowohl im In- wie auch Ausland auszunützen.

Die USA hatten 1965 mehr als 5 mal soviel Direktinvestitionen im Ausland wie das Ausland in den USA. ¹⁾

Das Übergewicht der US-Wirtschaft auf dem Gebiet der übernationalen Direktinvestitionen wird auch besonders dadurch deutlich, daß es kaum ein westlich orientiertes Land gibt, in dem die Privatwirtschaft der USA nicht den größten Teil der ausländischen Direktinvestitionen besitzt, abgesehen vielleicht von wenigen Kolonialgebieten bzw. früheren Kolonialgebieten, in denen die betreffenden Mutterländer über relativ beträchtliche Investitionen verfügten oder teilweise noch verfügen.

Die sehr starke Entwicklung der internationalen Direktinvestitionen der USA, die vor dem 1. Weltkrieg selbst noch eine negative Kapitalbilanz hatten, allerdings auf Grund der ausländischen "portfolio investments", ²⁾ ist natürlich noch auf eine Reihe anderer Faktoren zurückzuführen. So dürften z. B. die im Vergleich zu den europäischen Industrieländern günstigen innenpolitischen Verhältnisse Investitionen im Ausland erleichtert haben.

Diese Beobachtungen bei der Entwicklung und der heutigen Zusammensetzung der internationalen Direktinvestitionen

¹⁾ Vgl. Survey of Current Business, Sept. 1966, S. 34 u. 39

²⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 3

kann man mit den volkswirtschaftlichen Wachstums- oder Markttheorien einiger Forscher versuchen zu erklären.¹⁾ Diesen Theorien liegt die Vorstellung zugrunde, daß es in einer Volkswirtschaft immer Branchen gibt, die expandieren, stagnieren oder schrumpfen. Diese Vorstellung kann man mit einigen Modifikationen, die die unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Wirtschaften der einzelnen Länder berücksichtigen, auch auf die Weltwirtschaft übertragen.

Zu den expandierenden Zweigen gehören heute u. a. Bereiche der Dienstleistung und die elektronische und petrochemische Industrie, zu den stagnierenden bzw. schrumpfenden Zweigen der Kohlebergbau und in den Industrieländern wohl auch die Landwirtschaft, wenn man sie im Verhältnis zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum betrachtet.

Diese Verhältnisse liegen bei der Entwicklung der internationalen Direktinvestitionen - wie eben gezeigt wurde - auch vor.

Als entscheidend für das volkswirtschaftliche Wachstum wird bei dieser Theorie die Kreation und Ausbreitung neuer Wirtschaftsgüter, die die menschlichen Bedürfnisse besser als die alten Produkte befriedigen, und die Entwicklung neuer Produktionstechniken angesehen. Nach der Kreation eines vorteilhaften Produktes oder Produktionsprozesses wird von einer oder mehreren Unternehmungen die Produktion aufgenommen und im Laufe der Zeit stark ausgeweitet, bis sich Nachfrage und Angebot bei einer gewissen Menge einpendeln.

Wird später ein anderes Produkt entwickelt, das noch größere Vorteile aufweist als das erste, wird dieses verdrängt. Das volkswirtschaftliche Wachstum wird also bei dieser Theorie primär unter dem Gesichtspunkt der Schöpfung neuer Ideen und der dadurch hervorgerufenen Umstrukturierung der Volkswirtschaft gesehen. Es wird dabei selbstverständlich nur das Wachstum der Volkswirtschaft in einem langen Zeitraum betrachtet.

¹⁾ Vgl. Heuss, Ernst, a.a.O., 2., 3. und 4. Kapitel. Ähnliche Gedanken auch bei Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 5. Aufl. Berlin 1952 und bei Hirsch, Seev: Location of Industry and International Competitiveness. Oxford 1967, S. 16 ff

Für die Entwicklung der einzelnen Wirtschaftszweige wird hier ein typischer Verlauf gekennzeichnet. Das Einwirken anderer Faktoren verwischt dieses Bild zum Teil.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht werden nur ganze Wirtschaftszweige betrachtet. Die Zusammensetzung dieser Zweige aus einzelnen Unternehmungen wird aber nicht besonders beachtet. Für eine betriebswirtschaftliche Untersuchung sind diese Tatbestände besonders wichtig. Für den Konkurrenzkampf innerhalb eines Zweiges wird langfristig das Wissen der Unternehmung auf den Gebieten der sie umgrenzenden Märkte, der Produktionstechnik und der Organisation, häufig wohl auch die Größe und Finanzkraft der Unternehmung ausschlaggebend sein.

Wie schon dargelegt wurde, bestehen für das Eindringen in den Markt eines anderen Staates besondere Erschwernisse. Wenn eine Unternehmung dabei erfolgreich sein will, wenn also die Kosten, die mit dem Eindringen in den Markt eines Landes entstehen, in einem günstigen Verhältnis zu den dadurch zu erzielenden Erträgen stehen sollen, muß die Unternehmung Vorteile gegenüber ihrer Konkurrenz aufweisen. Solange die Unternehmung im wesentlichen die gleichen Produkte herstellt wie ihre Konkurrenz, werden diese Vorteile nur in seltenen Fällen vorliegen, weil man dabei auch berücksichtigen muß, daß die einheimischen Konkurrenten kleine Verbesserungen in der laufenden Unternehmungspolitik, wie z. B. der Werbung, relativ leicht nachahmen können.

Produziert aber eine Unternehmung völlig neue Produkte, so hat sie keine direkten Konkurrenten. Bei dem Bedarf, den das neue Produkt decken soll, ist die Unternehmung der Substitutionskonkurrenz weit überlegen. Die anderen Unternehmungen werden dabei meistens nicht sofort auf die neuen Produkte umschwenken können. Dem stehen wirtschaftliche Faktoren, die Entwicklung der entsprechenden Produktionstechniken und die Änderung des Produktionsapparates, psychologische Faktoren, die Abneigung gegen Änderungen, und rechtliche Faktoren, der Patentschutz, entgegen.

Wie bereits dargestellt, besteht die Tendenz, daß Unternehmungen mit einem modernen, in der Zukunft sehr aussichtsreichen Produktionsprogramm im Ausland mehr investieren als andere Unternehmungen ¹⁾ (s. S. 71 ff). Die hier dargestellte Hypothese, daß, bedingt durch die Wirkungen des Wettbewerbs, Unternehmungen mit einem modernen Produktionsprogramm auf viel weniger Schwierigkeiten beim Eindringen in einen ausländischen Markt stoßen als andere Unternehmungen, steht zur realen Entwicklung nicht im Widerspruch. Stimmt die Interpretation, dann kann man feststellen, daß dem Faktor Konkurrenz eine ganz entscheidende Bedeutung bei der internationalen Dezentralisierung zukommt. Die Verhältnisse werden in der Zukunft m. E. im wesentlichen gleich bleiben. Änderungen können sich z. B. dadurch ergeben, daß die Unternehmungen eine bessere Kenntnis vom Ausland erlangen - worauf später noch einzugehen sein wird - und dadurch relativ leichter in einen ausländischen Markt eindringen können und daß andererseits durch die Verbreitung der internationalen Unternehmungen der Eintritt in ausländische Märkte erschwert wird.

Wenn man ein modernes Produktionsprogramm auch sicherlich nicht als eine Voraussetzung für das erfolgreiche Eindringen in einen ausländischen Markt ansehen kann, sondern als sehr wesentliche Erleichterung, so wird man doch feststellen können, daß Unternehmungen mit einem sehr traditionellen

¹⁾ Auch Vernon erachtet den Einfluß des Absatzmarktes als besonders wichtig für die Standortwahl. Da er aber nicht die Dezentralisation einer internationalen Unternehmung untersucht, sondern vom Standpunkt des Volkswirts nach der Verteilung der Produktion eines Gutes auf die einzelnen Länder ohne Beachtung der einzelnen Unternehmungen fragt, soll hier nur seine Grundkonzeption dargestellt werden. Vernon geht davon aus, daß ein neu entwickeltes Produkt zuerst in dem Land produziert wird, in dem die Kreation erfolgte. Später wird das Produkt auch in anderen Ländern hergestellt. Dabei ergibt sich - nach Vernon - allgemein der Trend, daß in den am höchsten entwickelten Ländern die ersten Produktionsstätten errichtet werden.

Vgl. Vernon, Raymond: International Investment and International Trade in the Product Cycle. S. 190 - 207. In: Quarterly Journal of Economics. May 1966, S. 191 ff
und Hirsch S., a.a.O., S. 29 ff

Produktionsprogramm nur in seltenen Fällen eine ausreichende Überlegenheit gegenüber ihren Konkurrenten entwickeln können, um unter günstigen Bedingungen einen bedeutenden Marktanteil in einem ausländischen Staat zu erringen, in dem sie bisher nicht absetzten. Von Sonderfällen wird hier abgesehen, wie sie z. B. besondere Protektionen durch einzelne Staaten darstellen.

Ein sehr gutes Beispiel für die Schnelligkeit und auch relative Leichtigkeit, mit der Unternehmungen mit neuartigen Produkten die Märkte des Auslandes erobern können, ist die Eriez Manufacturing Company ¹⁾, deren Entwicklung später dargestellt wird.

Erschwert wird die Analyse dann, wenn man die wirtschaftlich wenig entwickelten Länder mit in die Betrachtung einbezieht. Ihnen fehlt je häufig noch der Teil der Wirtschaft, der in den Industrieländern schon in die Stagnationsphase eingetreten ist. Die Grenzen zwischen den Industrieländern und den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern verlaufen nicht scharf, was deutlich wird, wenn man an Länder wie Spanien, Griechenland und auch Italien denkt. ²⁾

Genaue Aussagen über die einzelnen Industriezweige in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern lassen sich kaum machen, da die Investitionen dort bisher relativ gering sind und besonders in der Urproduktion erfolgten. Außerdem ist der Einfluß des Staates in diesen Ländern auf den Außenhandel wie auch auf die Errichtung von Produktionsstätten sehr groß, so daß der Marktmechanismus nicht zur Geltung kommen kann. Allgemein wird man aber feststellen können, daß ältere Industriezweige auch in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern langfristig kaum günstige Aussichten haben werden, da das Angebot dieser Güter auf dem Weltmarkt allgemein schon relativ groß ist, also eine starke Konkurrenz herrscht und die Substitutionskonkurrenz der neuen Industriezweige auch in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern bemerkbar ist oder werden wird.

¹⁾ Vgl. Increasing Profits from Foreign Operations.
a.a.O., S. 208 - 228

²⁾ Hinsichtlich der Entwicklungsstufen der Wirtschaft vgl.
Rostow, Walt W.: Stadien wirtschaftlichen Wachstums.
Göttingen 1960, bes. S. 18 - 33

Die wirtschaftlich wenig entwickelten Länder werden die Entwicklung der Industriestaaten nicht im vollen Umfang wiederholen, auch nicht die Entwicklung der letzten Jahrzehnte. Unternehmungen mit sehr traditionellem Produktionsprogramm werden also auch in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern allgemein keine sehr großen Expansionsaussichten haben, vielleicht mit Ausnahme derjenigen Unternehmungen, die Güter für Bevölkerungsschichten mit niedrigem Einkommen produzieren und sich in den Industriestaaten auf Grund der Einkommensentwicklung in der Stagnationsphase befinden.

C. Absatzinstitutionen

Für eine Unternehmung genügt natürlich nicht nur das Vorhandensein einer latenten Nachfrage und der Güter zur Deckung dieser Nachfrage, sondern entscheidend wichtig sind auch die Institutionen, die hierbei eine vermittelnde Funktion ausüben. Beabsichtigt eine Unternehmung, in einen ausländischen Markt einzudringen, so wird die Güte der dortigen absatzwirtschaftlichen Institutionen für den Absatz ihrer Produkte von ausschlaggebender Bedeutung sein.

Bezeichnend dafür ist z. B. das Vorgehen einer amerikanischen Unternehmung, die untersuchte, inwieweit sich Europa als Standort für eine Produktionsniederlassung eigne. Eine ihrer ersten Handlungen in dieser Angelegenheit war, ein größeres Team von Kaufleuten und Technikern nach Europa zu senden, denen die Aufgabe gestellt war zu klären, ob die europäischen Absatzinstitutionen günstige Voraussetzungen für das Vorhaben der Unternehmung böten. ¹⁾

Soweit in den einzelnen Ländern die Absatzinstitutionen Unterschiede aufweisen, ergeben sich Auswirkungen auf die Absatzmöglichkeiten in den betreffenden Ländern und somit auch Einflüsse auf die Standortpolitik. Diese Differenzen in den Absatzsystemen sind nicht nur beim Vergleich der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder mit den modernen Industriestaaten festzustellen, sondern auch die Absatzsysteme der modernen Industrieländer unterscheiden sich untereinander zum Teil erheblich. So dürfte z. B. in Deutschland der Fall, daß eine Industrieunternehmung über ein eigenes, ausgebautes Absatzsystem verfügt, relativ häufiger sein als in den USA, wo die Handelsunternehmungen allgemein eine von den Industrieunternehmungen unabhängigere Stellung einnehmen als in Europa. ²⁾ Bei einer Reihe von Industriezweigen wird das Absatzsystem in den USA also in dieser Hinsicht günstigere Voraussetzungen für ausländische Investoren bieten als das deutsche.

¹⁾ Vgl. dazu Kapferer, Clodwig: Markterhaltung und Marktschaffung in der europäischen Wirtschaftsintegration. In: Europas Märkte wachsen zusammen. S. 41 - 76, Stuttgart 1961 S. 51 f

²⁾ Vgl. dazu die allgemeinen Darlegungen von Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 71

Die allgemeinen Einflußgrößen, die die Art der Absatzsysteme in den einzelnen Ländern weitgehend bestimmen, brauchen hier nicht untersucht zu werden. Die Absatzsysteme der einzelnen Länder werden von den Industrieunternehmen häufig als gegeben aufgefaßt. Nur dann, wenn die ausländische Industrieunternehmung ihr eigenes Absatzsystem errichten oder bedeutsame Änderungen in dem bestehenden Absatzsystem erreichen will, wenn also die Unternehmung die Meinung vertritt, daß die vorhandenen Absatzinstitutionen für ihre Zwecke nicht ausreichen, muß sie auf die Einflußfaktoren der Absatzsysteme zurückgehen. Hauptprobleme dürften dabei u. a. die Größe und Streuung der Nachfrage sein.

Sehr ungünstige Bedingungen für das Eindringen in einen ausländischen Markt liegen vor, wenn der Großhandel oder auch andere Teile des Absatzsystems exklusiv auf bestimmte einheimische Produzenten oder Importeure ausgerichtet sind und die betreffenden Absatzinstitutionen kaum Übergangen werden können. ¹⁾

Von Spezialfällen abgesehen wird es allgemein zutreffen, daß man für den Absatz von Massengütern, wie z. B. Zement und chemischen Grundstoffen, viel leichter geeignete Institutionen finden kann als für den Absatz von Erzeugnissen, die Kundenberatung oder Reparaturdienste voraussetzen, die relativ teuer sind oder auf Grund anderer Umstände eine relativ hohe und zum Teil spezialisierte Leistung des Handels erforderlich machen. ²⁾

Bei Massengütern wird es also einfacher sein, neue Auslandsmärkte zu erschließen als bei Gebrauchsgegenständen wie z. B. Fernsehgeräten oder Automobilen. Von anderen Faktoren als den Absatzinstitutionen wie z. B. Handelsschranken und Transportkosten wird hier abgesehen.

Wenn die fremden Handelsunternehmen nicht allen Erfordernissen der Unternehmung entsprechen, kann sie versuchen, auf

¹⁾ Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, E. R.: Analyzing Foreign Opportunities. In: Harvard Business Review. S. 60 - 79, 1960, Nov. - Dec., S. 74 und die Beispiele bei Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 138 f

²⁾ Vgl. dazu Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R. a.a.O., S. 76

die Handelsunternehmungen einzuwirken, um entsprechende Änderungen zu erreichen. Dabei wird aber die Unternehmung die Kosten der Umstellung der Handelsunternehmung zumindest zum Teil selbst tragen müssen, so z. B. bei der Schulung des Personals auf den Gebieten der Technik, Organisation und Werbung.

Zeigen die ausländischen Handelsunternehmungen zuwenig Initiative, kann die Unternehmung z. B. die Einführung neuer Artikel u. U. durch eigene Vertreter und eine große Werbekampagne unterstützen. ¹⁾

Die Absatzsysteme in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern werden allgemein als besonders schlecht angesehen. Sie sind meistens in den Händen von Einheimischen und gelten als überbesetzt und besonders traditionsgebunden. Ihre Handelsspannen sind beträchtlich höher als in den Industrieländern. ²⁾

Man muß bei der Beurteilung der Handelsunternehmungen in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern aber auch beachten, daß die allgemeinen wirtschaftlichen Bedingungen dort sehr ungünstig sind. Die Möglichkeiten der besseren Gestaltung der Handelsunternehmungen in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern und vor allem die Anpassung der dortigen Handelsunternehmungen an diejenigen der Industrieländer sind also beschränkt. Dies muß eine Unternehmung besonders dann berücksichtigen, wenn sie dort selbst Absatzinstitutionen schaffen will. ³⁾

In vielen Ländern - dies gilt in erster Linie für die wirtschaftlich wenig entwickelten - leidet der Handel allgemein unter einem beträchtlichen Kapitalmangel. ⁴⁾ Im Konkurrenzkampf der Industrieunternehmen gewinnen dadurch die Konditionen bei der Gewährung von Krediten an den Handel an Bedeutung. Dies gilt besonders dann, wenn die betreffenden Produkte, Investitions- oder Kon-

¹⁾ Vgl. dazu Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 66

²⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 136 ff

³⁾ Vgl. dazu auch Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 66

⁴⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 138

sumgüter, von den letzten Abnehmern gewöhnlich auf der Basis der Ratenzahlung gekauft werden und keine geeigneten Finanzierungsinstitute vorhanden sind, die die erforderlichen Mittel für diesen Zweck bereitstellen können. Für die Industrieunternehmen entstehen dadurch die Nachteile, daß relativ hohe, mit großen Risiken verbundene Kapitalbeträge gebunden werden. Allerdings gewinnen die Industrieunternehmen dabei gleichzeitig eine relativ starke Stellung gegenüber den Handelsunternehmen.

Probleme können sich auch daraus ergeben, daß Großhändler - vor allem in kleineren Ländern - den Kauf ganzer Produktgruppen vorziehen ¹⁾, die das Produktionsprogramm der Unternehmung oder zumindest den Teil, den die Unternehmung zu exportieren oder im Ausland herzustellen beabsichtigt, übersteigen. U. U. kann die Unternehmung die fehlenden Produkte von anderen Unternehmungen beziehen.

¹⁾ Vgl. Fallstudie Philco International Corporation (B)
Consideration of Manufacturing in Mexico. S. 519 - 536
b. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 536

D. Zusammenfassung

Bisher wurden die potentielle Nachfrage, die Konkurrenz und die Absatzinstitutionen weitgehend getrennt dargestellt. Bei einer abschließenden Beurteilung des Marktes müssen die drei Faktoren zusammen gesehen werden. Bei jeder Maßnahme, die eine Unternehmung im Bereich des Absatzes ergreift, müssen die Wirkungen auf die 3 Bereiche bedacht werden.

Aus dem Bestand der bisherigen Märkte, den Möglichkeiten der Erweiterung dieser Märkte und des Eindringens in neue Märkte ergibt sich für die Unternehmung die Absatzlage. Wenn auch bei der Untersuchung der Blick besonders stark auf das Vordringen in neue Märkte gerichtet wurde, so umfaßt sie dennoch auch die Möglichkeit der Erweiterung der schon bestehenden Märkte. Die spezifischen Faktoren, die mit dem Eindringen in neue Märkte verbunden sind, fallen dann natürlich weg.

Soweit die Größe der Unternehmung nicht verändert wird, sondern auf Grund von Änderungen externer oder interner Daten nur Standorte mit günstigeren Produktionsbedingungen aufgesucht werden sollen, brauchen die Marktverhältnisse nicht mehr untersucht zu werden. Diese Situation wird z. B. zum Teil für die Verlagerung von Produktionsstätten der deutschen Textilindustrie nach Hongkong zutreffen. Die Wahl der Absatzmärkte ist in diesen Fällen schon früher getroffen worden. Ähnlich ist die Situation, wenn ein Auslandsmarkt durch die Errichtung von Handelsschranken für den Export abgeschnitten wird und die Unternehmung in dem betreffenden Land die Produktionsbedingungen untersucht.

Die Unternehmung nimmt in diesen Fällen nur eine Anpassung der Unternehmungsstruktur an die Entwicklung der internen und externen Daten vor oder korrigiert vorhergehende Fehlentscheidungen. Diese besonderen Aspekte der übernationalen Dezentralisierung sind in der Betrachtung der Arbeit enthalten, berühren aber jeweils nur einzelne Teile davon.

IV. Produktionsverhältnisse in den einzelnen Ländern

A. Einfluß der Politik

Dieser Faktor wurde in der allgemeinen Standortlehre bisher nur sehr wenig beachtet. Nur hinsichtlich des direkten Einflusses der Regierung auf die Standortwahl von Unternehmungen durch Niederlassungsverbote und Subventionsangebote für bestimmte Arten von Unternehmungen in einigen Gebieten oder Orten ist eine umfangreiche Literatur (z. B. Literatur über Raumordnung der BRD, Literatur über die Förderung der "Zonenrandgebiete") vorhanden.

Soweit bei der Standortwahl nur der Raum des Heimatstaates berücksichtigt wird, kann den allgemeinen politischen Faktoren auch keine große Bedeutung zukommen. "Staat" ist ja gerade der Begriff für ein bestimmtes einheitliches, politisches Gebilde. Innerhalb desselben können also keine wesentlichen Differenzen in den politischen Verhältnissen auftreten.

Bei der Standortwahl auf internationalem Gebiet kommt den politischen Verhältnissen eine sehr große Bedeutung zu ¹⁾. Dies wird sowohl bei der Untersuchung der Entwicklung der internationalen Direktinvestitionen deutlich wie auch - rein deduktiv betrachtet - durch die großen politischen Unterschiede in den einzelnen Ländern. In der Literatur über die internationale Unternehmung wird häufig behauptet, der politische Einfluß sei der wichtigste Faktor bei den internationalen Direktinvestitionen. ²⁾

Bei solchen Feststellungen ist es natürlich immer sehr wichtig, die Bezugsgrundlage der Beurteilung aufzuzeigen. Soweit man die Standortwahl im internationalen Raum mit der Standortwahl im nationalen Staatsraum vergleicht, kommt der Politik - wie eben schon dargelegt wurde - eine übertragende Bedeutung zu. Bei einem Vergleich des Einflusses der Politik mit den übrigen Faktoren muß man berücksichti-

1) McGarrah, Robert E.: Logistics for the International Manufacturer. S. 154 - 166. In: Harvard Business Review, March/April 1966, S. 157 ff

2) Vgl. z. B. Harvey, Williams. In: Increasing Profits from Foreign Operations (Analyses Planning-Organization), International Management Org. Inc., Special Report No. 30, o. O., S. 9 f

gen, daß die Politik den übrigen Faktoren übergeordnet ist.

Da die Regierungen in den einzelnen Staaten ihre Aufgaben sehr unterschiedlich wahrnehmen, wird die sehr hohe Bedeutung der Politik bei der Standortwahl im internationalen Raum offensichtlich. Der Begriff Politik ist aber viel zu umfassend und zu allgemein für betriebswirtschaftliche Standortuntersuchungen.

Der indirekte Einfluß der Politik auf die Unternehmung ist für die Prognose der Standortfaktoren bedeutsam. Im Rahmen dieses Abschnittes werden vor allem nur die direkten Einflüsse der Politik auf die Unternehmung untersucht.

Es wird hier der Versuch unternommen, zwischen dem Einwirken des Staates auf die Unternehmungen allgemein und auf die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen im besonderen zu scheiden. Diese Trennung läßt sich aber nicht immer präzise durchführen, da die Probleme sehr eng zusammenhängen.

1. Wirtschaftsordnung

Die Bedeutung der Wirtschaftsverfassungen der Staaten für die Unternehmungen ist in Extremfällen offensichtlich. In einer Marktwirtschaft, also einer Wirtschaft mit freier Konsum- und Produktionswahl, sind Unternehmungen notwendige Bestandteile der Wirtschaft, in einer reinen Zentralverwaltungswirtschaft ist die unternehmerische Betätigung ausgeschlossen, sie ist verboten.

Im Laufe der Geschichte hat es zwar einige Versuche von Unternehmungen gegeben, in zentralverwalteten Volkswirtschaften, vor allem in der UdSSR, Produktionsniederlassungen zu errichten und eine längere Zeit zu führen, diese Vorhaben sind aber letztlich alle gescheitert. Auf lange Sicht wird m. E. eine befriedigende Zusammenarbeit zwischen einer Unternehmung und den staatlichen Planungsorganen nur sehr schwer zu erreichen sein. Die Gründe dafür liegen sowohl im wirtschaftlichen als auch im sozialen Bereich.

Das Vorhaben der Firma Krupp, auf Grund eines Vertrages mit der polnischen Regierung in Polen Produktionsstätten zu errichten, wird man nicht als die Gründung einer Niederlassung interpretieren können. Dafür dürfte der eigene Aktionsspielraum der Firma Krupp hinsichtlich der betreffenden Produktionsstätten zu gering sein. Man wird die Verträge mit Polen wahrscheinlich besser als Werk- bzw. Kaufvertrag in Verbindung mit Pacht-, Beratungs-, Vermittlungs-, Absatz- und Kreditverträgen interpretieren. Neben der Beteiligung an der Erstellung der Werke und des Verkaufs von Maschinen wird die Firma Krupp primär einen Teil ihres "know-how" durch die Planung der Produktionsstätten und durch laufende Beratung zur Verfügung stellen und außerdem noch Kredite vermitteln.

Ähnlich dürften die Verhältnisse bei den jetzt zur Diskussion stehenden Verträgen zwischen einigen Automobile produzierenden Unternehmungen westlicher Staaten und verschiedenen östlichen Staaten mit Zentralverwaltungswirtschaften liegen.

Soweit man also nur Länder mit ausgeprägten Zentralverwaltungswirtschaften betrachtet, bestehen keine Probleme. Die Gründung von Niederlassungen ist dort kaum möglich.

Die Wirtschaftsverfassungen der Staaten, in denen die Marktwirtschaft stark dominiert wie z. B. in den USA oder in der BRD, bieten allgemein ausländischen Unternehmungen die Möglichkeiten, Produktionsstätten zu errichten. Als problematisch werden hier aber diejenigen Wirtschaftsverfassungen angesehen, die wesentliche Strukturelemente der freien Marktwirtschaft wie auch der Zentralverwaltungswirtschaft in sich vereinigen.

Dies trifft für Jugoslawien und viele wirtschaftlich wenig entwickelte Länder zu, z. B. für die arabischen Staaten, für Indien und für eine große Anzahl der afrikanischen Staaten.

In Jugoslawien gibt es bisher nur relativ wenige ausländische Direktinvestitionen. Die weitere Entwicklung wird primär davon abhängen, ob die jugoslawische Wirtschaftsverfassung weiterhin tendenziell die Prinzipien der Zentralverwaltungswirtschaft lockert und damit den Aktionsspielraum für die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen erweitert.

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern scheint der Staat häufig einen relativ starken Einfluß auf die Wirtschaft auszuüben, ohne dabei Unternehmungen ganz auszuschließen. Für die Unternehmungen ergibt sich daraus die Konsequenz, die staatliche Aktivität bei der Gründung einer Niederlassung in diesen Ländern in einem viel stärkeren Umfang berücksichtigen zu müssen als in den Industriestaaten.

Als besonders wichtig sehen die Regierungen der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder meistens die Wirtschaftszweige der Urproduktion an. ¹⁾ In einer Reihe von Ländern - auch in Industrieländern - sind diese Wirtschaftszweige oder Teile davon schon verstaatlicht worden, die bestehenden Unternehmungen wurden also enteignet und Neugründungen in diesen Branchen verboten. Einige Staaten fordern in diesen Bereichen nur eine staatliche Mindestbeteiligung an den Unternehmungen. Der Aktionsspielraum der Unternehmungen wird dadurch erheblich eingeschränkt.

¹⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 54 f und 121 f

In den westlichen Industriestaaten mit ihren entwickelten Rechtssystemen dürfte unumstritten der Grundsatz gelten, daß Sonderbehandlungen einzelner Unternehmungen nicht erlaubt sind. ¹⁾ Dieser Grundsatz scheint auch zur Sicherung des privaten Eigentums, das eine Voraussetzung der Marktwirtschaft darstellt, notwendig zu sein. In vielen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern nehmen die Regierungen dagegen direkten Einfluß auf einzelne Unternehmungen und begnügen sich nicht mit der globalen Lenkung der Volkswirtschaft, wie vor allem der Haushalts-, Währungs-, Kredit-, Steuer- und Strukturpolitik. Den Regierungen dieser Länder steht dadurch ein sehr breiter Katalog von Maßnahmen zur Verfügung, auch auf internationale Unternehmungen einzuwirken. Die einzelnen Einflußmöglichkeiten können auf Grund ihrer großen Zahl hier nicht aufgezählt werden. Es kann aber festgestellt werden, daß die Mittel dieser Regierungen immer ausreichen, um das Erstrebte von der Unternehmung zu erreichen. Die Grenzen des Einschreitens der Regierung sind dabei allgemein sehr weit gezogen. Es bleibt auch häufig zweifelhaft, ob die Regierungen die Rückwirkungen ihrer Maßnahmen - vor allem auf andere Unternehmungen - berücksichtigen, wodurch die Aktionen der Regierung zumindest in Einzelfällen begrenzt würden.

Man kann beim Einschätzen des Einwirkens des Staates nicht allein von den Gesetzen ausgehen, sondern muß ebenso die Praxis der Verwaltung berücksichtigen. ²⁾ Infolge einer unterschiedlichen Anwendung des Ermessens durch die Verwaltung können für die einzelnen Unternehmungen beträchtliche Erleichterungen oder Erschwernisse entstehen. ³⁾

1) Fayerweather betont die Geltung dieses Grundsatzes für die USA. Vgl. Fayerweather, John: International Operations, a.a.O., S. 212

2) Vgl. Kroese, H. E. Stenfert: Management of Direct Investment in Less Developed Countries. Report submitted to the International Bank of Reconstruction and Development by the Foundations for Economic Research of the University of Amsterdam. Leiden 1957, S. 37

3) Vgl. Sundhoff, Edmund: Schwerpunktverlagerung im Bereich der betrieblichen Außenhandelsrisiken und ihre Folgen. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik. Neue Folge, Band 10, S. 230 - 247, Berlin 1954, S. 237

Je stärker eine Unternehmung mit dem Staat zusammenarbeiten muß, desto bedeutsamer ist die allgemeine Funktionsfähigkeit der Verwaltung. In manchen Ländern ist die Verwaltung dabei besonders schwerfällig und sachunkundig ¹⁾, und Verhandlungen müssen meistens auf hoher Ebene erfolgen. ²⁾ Dadurch kann den Führungskräften viel Zeit für andere wichtige Aufgaben verlorengehen.

Die Dringlichkeit der Fälle wird in einigen Ländern von den Verwaltungen noch nach dem Verwandtschafts- oder Bekanntschaftsverhältnis des Antragstellers zu dem Bearbeiter eingestuft ³⁾, oder es ist sogar Korruption üblich. Dies alles kann auf die Aktionsfähigkeit einer Unternehmung einen negativen Einfluß ausüben.

Besonders ungünstige psychologische Wirkungen auf die Investoren werden auch Unsicherheiten in der Rechtsverfolgung von Ansprüchen gegen Privatpersonen und den Staat ausüben.

Zusammenfassend kann man feststellen, daß es in einigen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern für die Unternehmung von besonders großer Bedeutung ist, sich den Zielen der staatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik unterzuordnen und auch jeden anderen Konflikt mit der Regierung zu vermeiden. ⁴⁾

Der teilweise sehr starke Einfluß, den die Regierungen der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder auf die Unternehmungen ausüben und die schlechte Vorhersehbarkeit dieses Einflusses in der Zukunft werden u. a. dazu beitragen, daß

1) Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 37

2) Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 214 ff

3) Vgl. Hall, Edward, T.: The Silent Language in Overseas Business. S. 87 - 96 In: Harvard Business Review, 1960, May - June, S. 88 f

4) Vgl. sinngemäß Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 60 ff und Linfield Seymour L.: Looking around: Overseas Operations. In: Harvard Business Review 1960, Sept. - Oct., S. 41 - 50, S. 44
Stunzi, Jacques R.: Local Capital Participation vs. The Wholly Owned Operation. A. Advantages and Disadvantages Of The Two Approaches, S. 101 - 107. In: Increasing Profits from Foreign Operations, New York 1957, S. 104

sich die Unternehmungen der Industriestaaten zurückhalten, in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern Produktionsniederlassungen zu gründen.

Die Grundsätze der bestehenden Wirtschaftsverfassung wird man relativ leicht feststellen können. Große Schwierigkeiten bereitet - wie schon erwähnt - aber die Prognose der Entwicklung der Wirtschaftsverfassungen, besonders die Gefahr der Enteignung. Bei der Prognose vieler anderer Faktoren kann die Unternehmung meistens noch davon ausgehen, daß ihre Konkurrenten von einer ungünstigen Entwicklung ebenfalls betroffen werden und sich dadurch die Wettbewerbslage der Unternehmung nur wenig ändern wird, oder bei Änderungen, die ganze Wirtschaftszweige berühren, ihr noch eine gewisse Zeitspanne zur Anpassung an die neuen Verhältnisse verbleibt und sie diese Chance, wenn sie stark ist, wie die meisten internationalen Unternehmungen, auch nutzen kann. Bei einer Verstaatlichung verliert die Unternehmung aber mit Sicherheit ihre Niederlassung.

Eine genaue Prognose der zukünftigen Entwicklung der Wirtschaftsverfassung ist nicht möglich. Ein Anhaltspunkt für eine solche Prognose ist u. a. die Haltung der Bevölkerung gegenüber dem kapitalistischen System. In vielen Ländern - und vor allem wieder in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern - lehnt die Bevölkerung das kapitalistische Wirtschaftssystem entschieden ab.

Dafür gibt es sehr viele Gründe, wie z. B. religiös-philosophische Argumente und die mangelnde Einsicht in die wirtschaftlichen Zusammenhänge. So wird z. B. das kapitalistische Wirtschaftssystem häufig für den niedrigen Lebensstandard der Bevölkerung in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern verantwortlich gemacht.

Wichtig für die weitere Entwicklung der Wirtschaftsverfassung sind natürlich auch die wirtschaftspolitischen Konzeptionen der einflußreichen Gruppen. Wenn z. B. ein Regierungswechsel nicht sehr unwahrscheinlich ist, kommt der wirtschaftspolitischen Konzeption der Opposition eine große Bedeutung zu. In der Bundesrepublik Deutschland

dürfte z. B. das allgemein gute Investitionsklima für Ausländer seit Anfang und besonders Mitte der fünfziger Jahre nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, daß die SPD von ihrem sozialistischen Wirtschaftskonzept abgerückt ist und jetzt weitgehend marktwirtschaftliche Ideen vertritt. ¹⁾

Die Bedeutung der Gefahr von Änderungen der Wirtschaftsverfassungen in Richtung auf Zentralverwaltungswirtschaften wird z. B. an der Entwicklung der Investitionen ausländischer Unternehmungen in Lateinamerika gut sichtbar. Als nach der Regierungsübernahme von Fidel Castro die kubanische Wirtschaft nach kommunistischem Vorbild umgeformt wurde und man nicht absehen konnte, ob nicht andere lateinamerikanische Staaten dem Beispiel Kubas folgen würden, wurde das Investitionsprogramm vieler US-Unternehmungen in Süd- und Mittelamerika erheblich eingeschränkt. ²⁾

Allgemein kann man feststellen, daß durch die Ausbreitung von kommunistischen Wirtschaftsverfassungen große Teile der Erde für die Gründung von Niederlassungen völlig ausscheiden und weite Gebiete auf Grund der dortigen Wirtschaftsverfassungen als relativ ungünstig erscheinen.

Dadurch wird die Ausbreitung von Unternehmungen in einem wesentlichen Teil der Erde ganz unmöglich und in einem anderen Teil stark gehemmt.

In der Zukunft ist es nicht ausgeschlossen, daß sich die bisher primär marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnungen einiger Länder, beispielsweise der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder, in Richtung auf den Sozialismus oder Kommunismus hin entwickeln und somit der geographische Bereich für die Ausbreitung der internationalen Unternehmungen noch weiter beschränkt wird.

¹⁾ Vgl. Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 65

²⁾ Robert L. Garner, früherer Präsident der International Finance Corporation, schätzt, daß infolge des Castro-Regimes auf Kuba \$ 500 Mill., die ursprünglich in Lateinamerika investiert werden sollten, zurückgehalten wurden. Zitiert nach McLean, John G.: Financing Overseas Corporations. In: Harvard Business Review, March - April 1963, S. 53 - 65, S. 65

2. Sonderstellung der Niederlassungen ausländischer Unternehmungen

Ein besonderes Charakteristikum der internationalen Unternehmung liegt darin, daß sie nicht nur die politischen Verhältnisse eines, sondern mehrerer Länder zu beachten hat und ihre Niederlassungen im Ausland von den Gastländern nicht immer die gleiche Behandlung erfahren wie die dortigen nationalen Unternehmungen.

Dies trifft grundsätzlich auch für Unternehmungen zu, die lediglich exportieren, also keine wesentlichen Teile ihres Potentials in das Ausland verlagert haben. Auf internationale Unternehmungen wirken sich diese Verhältnisse aber in einem viel stärkeren Maß und viel breiteren Rahmen aus als auf Unternehmungen, die lediglich exportieren.

Der Einfluß der politischen Beziehungen des Mutterlandes zu dem Gastland wird an der bisherigen Entwicklung der internationalen Direktinvestitionen sehr deutlich. So sind z. B. während der beiden Weltkriege viele Auslandsniederlassungen enteignet worden. Die Expansionsphasen der übernationalen Direktinvestitionen lagen in politisch relativ ruhigen Zeiten, also vor allem zwischen den beiden Weltkriegen und nach dem 2. Weltkrieg, während in Kriegszeiten eine Stagnation oder sogar ein Rückgang zu beobachten war. ¹⁾

Die Direktinvestitionen der privaten Wirtschaft der USA im Ausland insgesamt und die hier besonders interessierenden Investitionen der verarbeitenden Industrie entwickelten sich wie folgt: ²⁾

Jahre	Manufacturing	Insgesamt
1914	500	2.700
1919	800	3.900
1929	1.813	7.528
1936	1.710	6.690
1945	2.671	8.369
1949	3.886	12.205

¹⁾ Vgl. McDonald, Ray W.: Organizing, Coordinating and Controlling Marketing Effort in International Operations. In: Increasing Profits from Foreign Operations, o. O. 1957, S. 70 - 86, S. 71 f

²⁾ Entnommen Fayerweather, John: International Operations, a.a.O., S. 8
Survey of Current Business, Sept. 1966, S. 34,
Sept. 1965, S. 24, 27, Aug. 1964, S. 10

Jahre	Manufacturing	Insgesamt
1953	5.242	16.286
1957	8.009	25.394
1961	11.997	34.667
1962	13.250	37.226
1963	14.937	40.686
1964	16.931	44.386
1965 +)	19.280	49.217

+) Zahlen für 1965 sind vorläufig

(Angaben in Millionen Dollar)

Die Tabelle zeigt deutlich das sehr starke Anwachsen der amerikanischen Direktinvestitionen nach dem 2. Weltkrieg. Der Rückgang von 1929 und in den folgenden Jahren ist wohl auf die damalige Wirtschaftskrise zurückzuführen.

Der Staat wird zwar in Ländern mit einer Marktwirtschaft oder einer Wirtschaftsform, die sich im wesentlichen an den Typus der Marktwirtschaft anlehnt, grundsätzlich ein Interesse an der günstigen Entwicklung der Unternehmungen haben, bei Niederlassungen ausländischer Unternehmungen braucht dies aber nicht der Fall zu sein, bzw. andere Interessen des Staates können überwiegen. So werden die gegenseitigen privaten Direktinvestitionen zwischen zwei Ländern, die miteinander Krieg führen, im allgemeinen ent-eignet. Ein Beispiel dafür sind die deutschen Direktin-vestitionen im Ausland und die ausländischen Direktin-vestitionen in Deutschland während des 2. Weltkrieges. So-weit das Potential der Unternehmungen in dieser Zeit im Heimatland lag, konnten die Unternehmungen grundsätzlich weiter operieren, beschränkt natürlich durch die spezifi-schen Bedingungen des Krieges und Änderungen der inner-staatlichen Wirtschaftsordnungen auf Grund des Krieges. Selbst dann, wenn das Mutterland der internationalen Unter-nehmung den Krieg gewinnt und die ausländischen Produktions-stätten der Unternehmung wieder zurückgegeben werden, ent-stehen für die betreffenden Unternehmungen durch die zeit-weilige Enteignung meistens erhebliche Verluste.

In Ländern, in denen der Staat die Wirtschaft primär als zu seinem Aufgabenbereich gehörig betrachtet, in denen der Staat also einen sehr großen Einfluß auf die Wirtschaft ausübt, werden die Niederlassungen von Unternehmungen eines ausländischen Staates allgemein schon dann erheblichen Beschränkungen unterworfen oder sogar enteignet, wenn es zu einer schweren politischen Krise kommt, ohne daß ein Krieg ausbricht. Dafür bieten die wirtschaftlich wenig entwickelten Länder genügend Beispiele.

In vielen Ländern werden verschiedene Unternehmungsformen - wie z. B. in der BRD die Aktiengesellschaft - als voll handlungsfähige Wirtschaftssubjekte anerkannt. In politisch ruhigen Zeiten wird ausländischen Unternehmungen eine gute Möglichkeit geboten, durch die Wahl einer solchen Rechtsform für ihre Niederlassungen in einen ausländischen Markt einzudringen und auch rechtlich eine im wesentlichen gleiche Behandlung wie die einheimischen Unternehmungen zu erfahren. Eine bedeutende Änderung dieser rechtlichen Frage dürfte in der Zukunft nicht wahrscheinlich sein.

Eine grundsätzliche, in ihrer Intensität sehr unterschiedliche Abneigung gegen die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen scheint in allen Ländern vorhanden zu sein. In den lateinamerikanischen Staaten werden die Niederlassungen der US-Unternehmungen allgemein abgelehnt, ihnen wird zum Teil direkt mit Haß begegnet. In Kanada, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland besteht keine solche ausgeprägte Stellungnahme gegen die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen. Eine latente Abneigung eines großen Teils der Bevölkerung besteht aber auch in diesen Ländern. So ist z. B. die Mehrheit der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland der Ansicht, daß eine Sondersteuer für die Niederlassungen der US-Unternehmungen zu erheben sei und deutsches Kapital an ihnen mit mindestens 50 % beteiligt werden sollte. ¹⁾

In der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen stießen die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen in Deutschland auf eine viel größere Antipathie als heute in der Bundes-

¹⁾ Vgl. Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 66 f

republik Deutschland. Einen wesentlichen Grund dafür dürfte auch die veränderte weltpolitische Situation darstellen. In Frankreich besteht eine zum Teil erheblich stärkere Ablehnung der ausländischen - speziell der amerikanischen - Direktinvestitionen als in der Bundesrepublik Deutschland.

Eine der wesentlichen Wurzeln, wahrscheinlich die wichtigste, für die allgemeine Abneigung gegen Niederlassungen ausländischer Unternehmungen dürfte in dem Nationalgefühl der Menschen liegen.¹⁾ Das gemeinsame Zusammenleben der Menschen in einer Nation, die Abhängigkeit von der Gemeinschaft, die relative Abgeschlossenheit vom Ausland, das gemeinsame Schicksal der Bevölkerung in der Geschichte und das gemeinsame Anstreben von Zielen dürften neben anderen Gründen zu einem besonders ausgeprägten Gefühl der nationalen Gemeinschaft führen.

Das Nationalgefühl hat zur Folge, daß versucht wird, den ausländischen Einfluß innerhalb eines Staates, also auch den wirtschaftlichen Einfluß durch ausländische Unternehmungen, möglichst weitgehend auszuschalten. Daß es sich hierbei zumindest zu einem wesentlichen Teil um Gefühlsreaktionen handelt, geht daraus hervor, daß mögliche Gegenmaßnahmen der anderen Nationen auf die eigenen Aktionen selten beachtet werden. Rein rationale Abwägungen würden sicherlich das Zusammenleben der Nationen auf wirtschaftlichen Gebieten und in anderen Bereichen zu völlig anderen als den bestehenden Formen führen. Die geschichtliche Entwicklung, die durch Kriege und Bestrebungen zum Erreichen einer vollkommenen oder teilweisen wirtschaftlichen Autarkie der Nationen gekennzeichnet ist, bietet für die Beurteilung der Bedeutung des Nationalgefühls genügend Anschauungsmaterial.

Den noch später zu behandelnden rationalen Argumenten für und gegen eine Ausbreitung der Unternehmungen über die nationalen Grenzen hinaus wird in der nationalen und inter-

¹⁾ Grundsätzlich gleiche Ansicht Fayerweather, John: LRP for International Operations. S. 130-145. In: International Business Management. Readings and Cases. (Hrsg. John S. Ewing, Frank Meissner) Belmont (Cal.) 2. Aufl. 1965, S. 131 ff

nationalen Politik sicherlich eine große Bedeutung zukommen und wahrscheinlich heute und in der Zukunft mehr als in der Vergangenheit, aber es scheint offensichtlich zu sein, daß zusätzlich noch reine Gefühlsmomente einen wesentlichen Einfluß ausüben.

Die Untersuchung der Nationalgefühle unter dem Gesichtspunkt der übernationalen Dezentralisierung der Unternehmungen dürfte für die Prognose von großer Bedeutung sein. Eine beträchtliche Verstärkung der Nationalgefühle in der Welt könnte die Gründung von Niederlassungen im Ausland erschweren. Eine völlige Auflösung der Staaten würde die Gründung von Niederlassungen im Ausland zu einem wesentlichen Teil überflüssig machen. Dies wird später noch untersucht.

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern vereinigen sich die nationalen und antikolonialen Gefühle mit einer zum Teil weitverbreiteten Abneigung gegen das kapitalistische Wirtschaftssystem, andere Rassen und Religionen ¹⁾, und führen dadurch häufig zu Haßgefühlen gegen die ausländischen Direktinvestitionen. Diese Momente machen die zukünftigen Entwicklungschancen der Niederlassungen in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern besonders unsicher.

Die nationalen Unternehmungen, die selbst keine Möglichkeiten haben, im Ausland Niederlassungen zu errichten, lehnen die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen im allgemeinen ebenfalls mit Nachdruck ab und verstärken dadurch häufig noch die Antipathien der Bevölkerung. Dem Verhalten der nationalen Unternehmungen liegen im wesentlichen rein rationale Argumente zugrunde. Die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen bedeuten, wie schon dargelegt wurde, für die nationalen Unternehmungen eine Verschärfung der Wettbewerbslage. Für diejenigen Unternehmungen, die die Vor- oder Nachstufen der Niederlassungen ausländischer Unternehmungen bilden und für die die Gefahr der ausländischen Konkurrenz in ihrer eigenen Branche nicht besteht, gilt dies natürlich nicht.

¹⁾ Vgl. dazu auch Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 207 ff und S. 27

Der direkte Einfluß der Bevölkerung auf die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen ist im allgemeinen relativ gering. Er beschränkt sich im wesentlichen auf den Bereich der Nachfrage nach Konsumgütern und den Bereich des Faktors Arbeit in der Unternehmung. Abgesehen davon, daß die Bevölkerung über die Nationalität von Unternehmungen häufig nicht vollkommen informiert ist, sind sowohl bei dem Arbeitsverhältnis als auch bei der Kaufentscheidung noch sehr viele andere wichtige Faktoren zu beachten, so daß in dieser Hinsicht die Wirkung von nationalen und anderen Gefühlen begrenzt ist.

Entscheidenden Einfluß können diese Gefühle nur indirekt über Organisationen, wie z. B. die Gewerkschaften, und über die Regierung eines Landes ausüben. Die Haltung der Regierung wird neben rein sachlichen Abwägungen durch die Gefühle ihrer entscheidenden Mitglieder und die Meinung der Bevölkerung bestimmt.

Eine starke Ablehnung der ausländischen Direktinvestitionen durch die Bevölkerung wird die Regierung im allgemeinen bei ihrer Politik beachten. Andererseits hat die Regierung selbstverständlich auch die Möglichkeit, die Meinung der Bevölkerung für oder gegen die ausländischen Direktinvestitionen zu beeinflussen.

Bisher wurden Gefühle als Ursprung für die ablehnende Haltung gegenüber den ausländischen Direktinvestitionen angeführt. Soweit Gefühle der Menschen wirklich einen Einfluß darauf ausüben, müssen Unternehmungen sie bei Entscheidungen über ihre übernationale Dezentralisation berücksichtigen.

Zu untersuchen bleibt noch, ob und gegebenenfalls inwieweit auch rationale Argumente gegen ausländische Direktinvestitionen sprechen. Sofern die Meinung richtig wäre, daß sich auf lange Sicht mit Wahrscheinlichkeit die rationalen Argumente durchsetzen und die Gefühle sich anpassen würden, gewönne die Untersuchung, ob wesentliche wirtschaftliche oder andere Gründe gegen die internationale Dezentralisierung von Unternehmungen sprechen, noch größere Bedeutung.

In der öffentlichen Diskussion werden sehr viele Argumente, vor allem aus dem wirtschaftlichen, sozialen und allgemein staatspolitischen Bereich, gegen die internationalen Direktinvestitionen vorgebracht. Eine vollständige Aufzählung dieser Argumente ist nicht möglich, scheint aber auch nicht notwendig zu sein, da sie häufig gemeinsame Grundgedanken enthalten.

Eine detaillierte Untersuchung muß dabei den betreffenden Spezialdisziplinen, wie der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie und der politischen Wissenschaft, überlassen bleiben.

Sehr häufig wird, auch von europäischen Regierungen, das Argument vorgebracht, daß durch die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen ein Teil der Entscheidungsmacht eines Volkes über die Wirtschaft in das Ausland transferiert wird. ¹⁾

Dieses Argument hängt in einem starken Maß mit dem Problem der Zielfunktion der internationalen Unternehmung zusammen. Je stärker die Führung einer internationalen Unternehmung politische Nebenziele verfolgt, also Ziele, die nicht mit einer Erhöhung der Rentabilität zusammenhängen, desto größere Bedeutung bekommt das Argument des "Machttransfers". Es dürfte aber sehr zweifelhaft sein, ob der Spielraum der Unternehmung für das Streben nach solchen Nebenzielen auf Grund des Wettbewerbs sehr groß ist, und die Kapitaleigentümer und Geschäftsleitungen allgemein ein Interesse an der Verfolgung solcher staatspolitischer Ziele besitzen. Die Vorstellung, die Wirtschaft eines Landes kämpfe mit der Wirtschaft eines anderen Landes, dürfte in diesem Zusammenhang wohl nicht den Kern treffen. Die konkurrierenden Elemente sind die Unternehmungen, gleichgültig, ob in- oder ausländische, und nur in einem indirekten Verhältnis die Volkswirtschaften.

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 24

und Smith, Richard Austin: Nationalism Threatens U.S. Investment. S. 126 - 131 und S. 228. In: Fortune August 1965, S. 128 ff

In extremen Situationen eines Staates, wie z. B. in einer wirtschaftlichen Krise, wird man von nationalen Unternehmungen allerdings eine stärkere Berücksichtigung der Belange des Staates bzw. der Volkswirtschaft erwarten können als von Niederlassungen ausländischer Unternehmungen. In den Jahren 1966 und 1967 waren dafür schon einige Anzeichen in der BRD zu erkennen.

Bedeutsam ist natürlich auch der Einfluß der Mutterländer der Unternehmungen auf diese und besonders deren Investitionspolitik im Ausland. Das Einwirken des Mutterlandes auf die internationale Unternehmung kann sich völlig entgegen den Interessen der Gastländer der Niederlassungen verhalten. Die Politik der Regierung der USA in der letzten Zeit scheint dafür einige Beispiele zu liefern.¹⁾ Die Grenzen für eine rein nach den nationalen Interessen orientierte Politik sind bei einem Land nicht so deutlich wie bei einer Unternehmung.

Das Argument der Machtverlagerung ist allerdings nur für diejenigen Länder von besonderer Bedeutung, in denen das Ausland erheblich mehr investiert hat als sie selbst im Ausland investierten. Dies trifft im übrigen auch für viele andere Argumente zu. Halten sich die Auslandsinvestitionen in einem Land mit dessen Investitionen im Ausland etwa die Waage, dann neutralisieren sich viele dieser Argumente. Man muß bei dem Argument des Machttransfers außerdem noch berücksichtigen - und dies gilt ebenfalls wieder für viele andere Argumente -, daß die Regierung des Gastlandes bis zu einem gewissen Grad ja eine Kontrolle über die Geschäftspolitik von Niederlassungen ausländischer Unternehmungen ausüben kann, wodurch die Bedeutung dieses Arguments an Gewicht verliert.

Sehr viele Argumente gegen die ausländischen Direktinvestitionen entstammen dem sozialen Bereich. Häufig wird dabei erwähnt, daß durch die ausländischen Direktinvestitionen das einheimische Unternehmertum zum Teil ausgeschaltet wird, soziale Umschichtungen zu schnell herbeigeführt werden, die eigenständige Kultur und Weltan-

¹⁾ Vgl. Litvak, I. A. and Manle, C. J., a.a.O., S. 39 f

schauung gefährdet werden und in den einzelnen Teilen eines Landes ein ungleiches Wirtschaftswachstum entsteht. ¹⁾

Zum großen Teil handelt es sich m. E. dabei um notwendige Konsequenzen bzw. Voraussetzungen für ein Wirtschaftswachstum der betreffenden Länder, also Probleme, die auch entstehen würden, wenn sich das Land rein auf sein nationales Kapital stützte ²⁾. Ein wirtschaftliches Wachstum wird wohl von allen Ländern gewünscht.

Einige Sonderprobleme werden sich allerdings durch die ausländischen Direktinvestitionen ergeben, so dadurch, daß Umschichtungen der Wirtschaftsstruktur sehr schnell erfolgen. Aber hier wird die Regierung im allgemeinen leicht durch entsprechende Regelungen, z. B. Beschränkungen und Verzögerungen der Investitionstätigkeit der ausländischen Unternehmungen, mildernd eingreifen können.

Am interessantesten in dieser Untersuchung sind die wirtschaftlichen Argumente gegen ausländische Direktinvestitionen. Obwohl die Volkswirtschaftslehre sich mit diesen Problemen noch nicht intensiv befaßt und sich noch keine einheitliche Meinung bei den verschiedenen Problemen herausgebildet hat, liegen doch schon Ergebnisse vor. Danach lassen sich im ökonomischen Sektor leichter und besser fundiert Aussagen über den Nutzen oder Schaden ausländischer Direktinvestitionen machen als im sozialen oder allgemein politischen Bereich.

Am häufigsten wird das Dekapitalisierungsargument vorgebracht. ³⁾ Darunter wird im wesentlichen der Vorgang ver-

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 24 ff und bes. S. 28

²⁾ Z. B. hinsichtlich des Arguments des regional ungleichen Wirtschaftswachstums scheint sich auch in manchen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern die Ansicht durchzusetzen, daß diesen Ländern für eine gleichmäßige Entwicklung ihres Gebietes das Kapital fehle, und bei einem regional ungleichen Wachstum - etwa wie der Industrialisierung der westeuropäischen Länder - der Vorteil bestehe, daß das Kapital zuerst auf wenige Regionen konzentriert werden kann, und die dann entwickelten Regionen später verstärkt an der Kapitalbildung mitwirken und somit helfen, die Voraussetzungen für die weitere wirtschaftliche Entwicklung eines Landes zu schaffen.

³⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 24 ff
Vernon, Raymond: Saints & Sinners. In: Foreign Investment. S. 146 - 161. In: Harvard Business Review 1963, May-June, S. 151

standen, daß bei der Errichtung einer Niederlassung eine Kapitaleleistung an die betreffende Volkswirtschaft erbracht wird, aber dann laufend von der Niederlassung Gewinne an das Ausland gezahlt werden, ohne daß dabei wie bei einem Kredit eine Amortisation erfolgt, also die Zahlungen nur bis zu einem gewissen Zeitpunkt geleistet zu werden brauchen. Teilweise wird in diesem Zusammenhang auch noch die Meinung vertreten, daß die Dividenden allgemein höher sind als die Zinsen. Es wird auch häufig auf das Beispiel Südamerika hingewiesen, wo heute der Kapitalabfluß durch die Zahlung von Dividenden an die Muttergesellschaften in den USA größer ist als der Kapitalzufluß durch die Investitionen der US-Unternehmungen. ¹⁾

Der Gedanke, der diesem Argument zugrunde liegt, dürfte der sein, daß dem Gastland durch die Errichtung einer ausländischen Niederlassung mehr genommen als gegeben wird, sich also die Errichtung von Niederlassungen ausländischer Unternehmungen negativ auf den Vermögensbestand der Volkswirtschaft der betreffenden Länder auswirkt. Oft werden bei dieser Argumentation nur die Wirkungen auf die Zahlungsbilanz hervorgehoben. Die grundsätzlichen Gedanken sind dabei die gleichen, es sind nur die Aspekte verschoben.

Der Vergleich der beiden Zahlenreihen, die in ein Land transferierten Beträge für den Aufbau und die Erweiterung von Niederlassungen und die abfließenden Beträge auf Grund der Dividendenzahlungen, dürfte zweifellos zu oberflächlich für eine Beurteilung sein. Aus etwa gleichem Grund könnte man auch sagen, daß jede erfolgreiche Investition eines Unternehmers eine ungerechtfertigte Bereicherung darstellte.

Legt man der Betrachtung zunächst das Modell einer vollkommenen Konkurrenz zugrunde, wird evident, daß eine Unternehmung nicht mehr nehmen kann als sie gibt. Die Konkurrenz verhindert dies. In diesem Fall liegen die Verhältnisse völlig klar. Das Modell der vollkommenen Konkurrenz ist in der Wirklichkeit aber nicht gegeben. Man kann jedoch folgern, je stärker sich eine Branche dem Modell der vollkommenen Konkurrenz nähert, um so weniger kann für diesen Bereich das Dekapitalisierungsargument zutreffen.

¹⁾ Vgl. US Business Investments in Foreign Countries, US Department of Commerce, Office of Business Economics, Washington 1960, S. 69

Der Trugschluß, der der Beurteilung der Nützlichkeit einer Niederlassung mit Hilfe des Vergleichs der investierten Beträge mit den Dividendenzahlungen zugrunde liegt, dürfte wohl darin liegen, daß man dabei die sonstigen volkswirtschaftlichen Wirkungen einer Investition übersieht. Hinsichtlich der Wirkung auf die Zahlungsbilanz dürfte dies offensichtlich werden, wenn man bedenkt, daß durch eine Produktionsniederlassung Importe substituiert werden können.

Sehr viel komplizierter ist die Situation allerdings dann, wenn sich die Niederlassungen oligopolistisch oder sogar monopolistisch verhalten. Hier scheint ein Dekapitalisierungseffekt nicht ausgeschlossen zu sein.¹⁾ Die Untersuchung, ob eine sich oligopolistisch oder monopolistisch verhaltende Niederlassung günstig oder ungünstig für ein Land ist, dürfte sehr schwierig sein und kann im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt werden. Ausgangspunkt für eine solche Analyse muß der Vergleich der Situation des betreffenden Landes mit der und ohne die Niederlassung sein. Dabei ist u. a. sehr wichtig, ob die Niederlassung Ressourcen des Landes verwendet, die sonst brachliegen würden. Von großer Bedeutung ist auch das "know-how", das eine Unternehmung durch die Gründung einer Niederlassung einem ausländischen Staat vermittelt.

Gegen die ausländischen Direktinvestitionen wird weiter vorgebracht, daß die ausländischen Unternehmungen ihre Niederlassungen in einer Krise zurückziehen können.²⁾ Die Verlagerung von Produktionsstätten internationaler Unternehmungen zwischen Ländern wird zwar vorkommen, aber zu den Ausnahmen zählen. Man wird sie wahrscheinlich aber nur dann vornehmen, wenn die Verhältnisse in einem Land auf lange Sicht für ungünstig angesehen werden, wenn also auch nationale Unternehmungen zu Einschränkungen oder Aufgabe der Produktion gezwungen wären. Eine kurzfristige Krise dürfte kaum zur Auflösung einer Niederlassung führen.

1) Vgl. Penrose, Edith Tilton: Foreign Investment and the Growth of the Firm. S. 220-235. In: The Economic Journal June 1956, S. 233 f

2) Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 26

Abgesehen vom Verlust großer Teile des immateriellen Vermögens bei einer Verlagerung kann man auch nur einen Teil des materiellen Vermögens unter wirtschaftlichen Bedingungen in ein anderes Land transportieren. In vielen Fällen ist dieser Teil sehr gering. Den in dem Land verbleibenden Rest des Vermögens wird man bei einer Wirtschaftskrise nur zu sehr ungünstigen Bedingungen veräußern können. Durch die dabei entstehenden Verluste werden Verlagerungen von Produktionsstätten nur zu Ausnahmeerscheinungen zählen.

Außerdem kann der Staat eine solche Verlagerung weitgehend verhindern, indem er den Geldtransfer in das Ausland und den Export von gebrauchten Maschinen unterbindet. ¹⁾ Eine zeitweilige Stillegung der Produktionsstätten in einem Land und die Versorgung dieses Landes durch Produktionsstätten in einem anderen Land ist ebenso unwahrscheinlich. Der Staat kann den Import der betreffenden Güter verhindern, und die Stillegung von Produktionsstätten verursacht auf Grund der allgemein hohen Kapitalintensität der Produktion und der schnellen technischen Entwicklung bei dem Produktionsapparat sehr große Verluste. Eine solche Stillegung würde allgemein auch nur dann vorgenommen werden, wenn auch für nationale Unternehmungen die Lage sehr kritisch wäre. Eine internationale Unternehmung wird allgemein den Export einer ihrer Niederlassungen durch die Gründung von weiteren Niederlassungen in anderen Ländern nur dann beschränken, wenn dadurch die Auslastung der Kapazitäten der bestehenden Niederlassung nicht gefährdet wird.

Das Wachstum einer international dezentralisierten Unternehmung kann aber relativ einfach in andere Länder verlagert werden. ²⁾ Aus diesem Grund und dadurch, daß die Logistik von der Zentrale bestimmt wird, können sich leicht Konflikte mit den Zielen der staatlichen Wirtschaftspolitik ergeben.

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 26

²⁾ Vgl. Vernon, Raymond: Multinational Enterprise and National Sovereignty. S. 156 - 176. In: Harvard Business Review, March - April 1967, S. 163 (Verlagerung wegen unterschiedlicher Produktionskosten)

Als weiteres Argument gegen ausländische Direktinvestitionen wird vorgebracht, daß Niederlassungen andere Teile ihrer Unternehmung bei der Beschaffung bevorzugen.¹⁾ Die Alternative zur Gründung einer solchen Niederlassung, die Vorprodukte von anderen Teilen der Unternehmung einführt, wäre in vielen Fällen der Versuch, Endprodukte einzuführen.

Den Niederlassungen ausländischer Unternehmungen wird auch entgegengehalten, daß sie die Intelligenz des Landes durch besonders hohe Entgelte anziehen, daß sie also die besten Kräfte des Landes den einheimischen Unternehmungen entziehen.²⁾

Nun dürfte es ja auch für das Land vorteilhaft sein, wenn seine Arbeitskräfte gut ausgebildet werden, und eine hohe Bezahlung durch die Niederlassung einer ausländischen Unternehmung ist für die einheimischen Mitarbeiter ebenfalls günstig. Man kann ja nicht den Standpunkt vertreten, daß hohe Entgelte, wenn dadurch nicht mittelbar oder unmittelbar die Preise angehoben werden, schlecht für ein Land seien.

Besonders in Ländern, die auf Grund der bestehenden Wechselkurse unter einem großen Devisenmangel leiden, wird häufig hervorgehoben, daß die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen bei dem Bezug von Waren oder Dienstleistungen von anderen Teilen ihrer Unternehmungen im Ausland oder bei der Lieferung an diese die Preise manipulieren.³⁾ Dadurch würden zum Teil die Devisengesetze dieser Länder umgangen werden und die Verwendung der Devisen erfolge nicht nach den Zielen der Regierungen.

Dieser Gesichtspunkt trifft sicherlich zu. Die obere Grenze für solche Manipulationen stellt der Gewinntransfer dar, wenn man von einer Liquidation absieht.

Sehr stark werden die international dezentralisierten Unternehmungen auch wegen ihrer Manipulationen der Steuer kritisiert. Diese Argumente sind nun sicherlich weitgehend richtig. Vom Standpunkt der Gleichmäßigkeit und Gerechtigkeit der Be-

1) Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 26

2) Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 27

3) Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 27

steuerung sind die Differenzen zwischen der Besteuerung nationaler und international dezentralisierter Unternehmungen nicht zu rechtfertigen.

Die Regelung der Besteuerung dieser Unternehmungen unterliegt auch nur begrenzt den einzelnen Staaten. An dem Punkt der steuerlichen Bevorzugung der international dezentralisierten Unternehmung wird sich auch immer die Kritik an dieser Unternehmungsform erhitzen. Dies kann zu Nachteilen für diese Unternehmungen auf anderem Gebiet führen. In letzter Zeit sind allerdings die Vorteile der internationalen Unternehmungen auf dem Gebiet der Steuern von einigen Staaten stark beschnitten worden.

Vereinzelte wird auch vom Herkunftsland der international dezentralisierten Unternehmung an den Direktinvestitionen im Ausland Kritik geübt. In devisenarmen Ländern sind solche Investitionen meistens verboten; aber auch in den Industrienationen wehren sich zum Teil die Gewerkschaften gegen Investitionen im Ausland, weil sie annehmen, daß dadurch Arbeitsplätze für die einheimische Bevölkerung verlorengehen. Unter dem Gesichtspunkt, daß die Gelder im Heimatland nicht nur zu Erweiterungsinvestitionen, sondern auch zu Investitionen verwendet werden können, die Arbeitskräfte durch Kapital ersetzen, bleibt es zweifelhaft, ob die Argumentation der Gewerkschaften richtig ist.

Als letztes Argument soll noch erwähnt werden, daß die Niederlassungen im Ausland nicht die vollen Kosten verrechnen und dadurch gegenüber der einheimischen Konkurrenz Vorteile haben. Es wird dabei der Sachverhalt gemeint, daß wesentliche Aufwendungen zur Intensivierung des "know-how" auf technischem, marktlichem und organisatorischem Gebiet nur einmal in der Unternehmung gemacht zu werden brauchen. Da diese Aufwendungen in der Heimatunternehmung auch ohne die Niederlassungen im Ausland im wesentlichen vorgenommen werden müßten, entstehen in diesem Bereich durch die Niederlassung keine zusätzlichen Kosten, obwohl die Ergebnisse der Forschungen auch den Niederlassungen zugute kommen. Die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen haben also gegenüber etwa gleich großen einheimischen Konkurrenten sicherlich

Vorteile, zum Teil sogar sehr erhebliche, die auch von dauerndem Bestand sind.

Das Argument richtet sich also grundsätzlich gegen den Vorteil der internationalen Unternehmungen, der in ihrer Größe liegt. Sofern große Unternehmungen die Leistungen wirklich günstiger erstellen können als kleine und die staatliche Wirtschaftspolitik ein wettbewerbsbeschränkendes Verhalten der großen Unternehmungen zu verhindern weiß, kann vom wirtschaftlichen Standpunkt gegen die großen Unternehmungen nichts Entscheidendes eingewendet werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß über die Vor- und Nachteile von Niederlassungen ausländischer Unternehmungen in einer Volkswirtschaft kein allgemein gültiges Urteil gefällt werden kann. Das Urteil wird u. a. sehr stark von der Politik der Regierung des betreffenden Landes abhängen. Der Regierung wird dabei ein Teil des Einflusses auf die Wirtschaft durch die Gründung von Niederlassungen ausländischer Unternehmungen in ihrem Land verlorengehen. Ist die Regierung bei ihrer Politik aber gewillt, eventuelle Nachteile für die Volkswirtschaft infolge der Politik ausländischer Niederlassungen durch eigene Aktionen möglichst zu verhindern, so werden sich für das Land durch die ausländischen Direktinvestitionen keine wesentlichen Nachteile ergeben.

Beachtet man außerdem noch die Vorteile, die die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen einem Land bringen können, so wird man die ausländischen Direktinvestitionen kaum generell ablehnen können.

Im folgenden wird auf einige Maßnahmen der Regierungen eingegangen, den Einfluß und den Aktionsspielraum der Niederlassungen ausländischer Unternehmungen einzuschränken. Die Ursache solcher Maßnahmen muß nicht immer in einer Verletzung der Interessen des Staates, sondern kann auch in der dargestellten allgemeinen Ablehnung ausländischer Direktinvestitionen liegen. Für die Bedingungen, unter denen eine Unternehmung im Ausland operieren kann, ist die politische

Haltung der Regierungen von größter Bedeutung. ¹⁾

Der Zwang in einigen Ländern, bei der Gründung von Niederlassungen ausländischer Unternehmungen einheimisches Kapital zu beteiligen, ²⁾ dürfte eine der am stärksten in die Unternehmungspolitik eingreifenden Maßnahmen darstellen.

Es besteht dabei nur ein geringer Unterschied, ob ein Gesetz die Beteiligung von einheimischem Kapital vorschreibt oder die Regierung auf die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen einen Druck ohne gesetzliche Verankerung ausübt. Zum Teil wird die Unternehmung aber die Zwangsbeteiligung dadurch umgehen können, daß sie einen Teil ihres Kapitals nur formell an einheimische Gesellschafter überträgt.

Einige Länder beschränken auch den Anteil ausländischer Arbeitskräfte in den Niederlassungen ausländischer Unternehmungen. Manchmal werden dabei sehr detaillierte Vorschriften gemacht, deren wesentliches Ziel - zumindest in späteren Phasen der Entwicklung der Niederlassungen - eine weitgehende Verdrängung des ausländischen Führungspersonals durch ein-

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 207 ff und S. 501 ff und S. 508 ff
Spencer, Edson W.: Overseas Manufacturing, In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 68, S. 63 - 73
Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 23 ff
Lewis, Cleona: The United States and Foreign Investments. Washington 1948, S. 136 ff

²⁾ Vgl. Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 103
Cardinale, Joseph S.: Local Capital Participation vs. The Wholly Owned Company. Legal Factors and Implications. S. 108 - 117. In: Increasing Profits from Foreign Operations o. O. 1957, S. 112
Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 33
Kroese, H. E. Stenfort, a.a.O., S. 73 ff
Wells, Donald A.: Economic Analysis of Attitudes of Host Countries Toward Direct Private Investments. S. 483 - 502. In: U.S. Private and Government Investment Abroad. Edited by Raymond F. Micksell, University of Oregon Books, Eugene, Oregon 1962, S. 489
Behrmann, J. N.: Promotion of Private Overseas Investment S. 165 - 190. In: U.S. Private and Government Investment Abroad. Edited by Raymond F. Micksell, University of Oregon Books, Eugene, Oregon 1962, S. 183

heimisches darstellt. ¹⁾

Auf Grund ihrer Devisenknappheit üben die wirtschaftlich wenig entwickelten Länder häufig auch einen erheblichen Druck auf die Unternehmungen aus, möglichst die volle Produktion in ihrem Bereich aufzunehmen und nicht nur Teilprozesse dorthin zu verlegen. ²⁾

Bei der Genehmigung von neuen Anlagen werden die Regierungen dieser Länder m. E. besonderen Wert darauf legen, daß möglichst Vorprodukte des Landes verwendet werden. ³⁾ Unter diesen und ähnlichen Gesichtspunkten sind wesentliche Teil der gesamten Importpolitik dieser Länder zu verstehen. Hierbei muß man berücksichtigen, daß die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen der Außenhandelsgesetzgebung auf Grund der relativ starken Bindung an die Muttergesellschaft, der Größe der Betriebe und der speziellen technischen Verfahren in größerem Ausmaß unterworfen sind als die meisten einheimischen Unternehmungen. Einzelne Länder belegen auch ganze Branchen mit Vorschriften über die Produktionstiefe, wie z. B. Venezuela, das verlangt, daß ein Teil des dort gewonnenen Rohöls in Raffinerien des Landes verarbeitet wird. ⁴⁾

Besonders ungünstig werden im allgemeinen ausländische Niederlassungen beurteilt, die Monopolstellungen innehaben. Häufig werden schon rein nationale Monopole abgelehnt, für Monopolstellungen von Niederlassungen ausländischer Unternehmungen in einem Land trifft dies noch in einem viel stärkeren Maß zu. Auf lange Sicht wird es ungünstig sein, eine Monopolstellung in einer ausländischen Volkswirtschaft einzunehmen. In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern würden die Unternehmungen damit auch ihren eigenen Bestrebungen entgegenwirken, eine möglichst liberale Wirtschaftsordnung durchzu-

¹⁾ Vgl. dazu auch Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 34
Wells, Donald A., a.a.O., S. 489

²⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 113

³⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 20

⁴⁾ Vgl. Lewis, Cleona: The United States and Foreign Investments, Washington 1948, S. 137

setzen, die die beste Sicherheit in der Zukunft für sie bedeutet.

Dabei treten natürlich in kleinen Ländern erhebliche Probleme auf, da dort häufig keine oder keine bedeutenden Konkurrenzunternehmungen bestehen.¹⁾ So ist es z. B. zu erklären, daß eine Unternehmung bei einem einheimischen Konkurrenten eine technische und organisatorische Beratung durchführte, um dessen Existenz zu sichern.²⁾

Wenn sich die Regierung lenkend in den wirtschaftlichen Prozeß einschaltet, können sich dadurch für die internationale Unternehmung auch günstige Folgen ergeben. So halten z. B. einige Regierungen die Entwicklung einiger Zweige der Wirtschaft für besonders vorteilhaft und geben Investoren auf diesen Gebieten deshalb besondere Vergünstigungen.³⁾ Andererseits wird man dabei auch immer die Haltung der Regierung berücksichtigen müssen, wenn in diesem Zweig nach ihrer Meinung genügend Investitionen erfolgt sind oder die Regierung ihre Ansichten ändert.⁴⁾

Den tiefsten Eingriff einer Regierung auf eine Unternehmung stellt deren Enteignung dar. Bei einer Gefahr der Enteignung, besonders infolge einer kollektivistischen Ausrichtung der Wirtschaftspolitik, werden die ausländischen Unternehmungen häufig zuerst und in einem relativ starken Ausmaß betroffen.

Die Fälle der Enteignungen in der verarbeitenden Industrie sind im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen gering. Das trifft vor allem für die Industrien zu, die einer schnellen technischen Wandlung unterliegen und deshalb hohe Summen für Forschung und Entwicklung aufzubringen haben. Hier sind die

1) Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 217

2) Vgl. Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 37

3) Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 503

4) Auch Zahn vertritt die Auffassung, daß eine Investition, die primär auf Grund staatlicher Lenkungsmaßnahmen - z. B. Schutz vor Auslandskonkurrenz - als lohnend erscheint, infolge der Wandelbarkeit der politischen Zielsetzungen eines Staates häufig sehr riskant ist. Vgl. Zahn, Johannes: Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen im Ausland. S. 580 - 592. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Bd. 6 1954, S. 585 f

Niederlassungen im Ausland auf die technische Beratung durch die Muttergesellschaft angewiesen. Durch eine Verstaatlichung würde diese Verbindung mit der Muttergesellschaft abgeschnitten.

Aber selbst wenn das Risiko der Enteignung bei der verarbeitenden Industrie relativ gering ist, wird allein die Möglichkeit einer Enteignung wahrscheinlich eine psychologische Abneigung gegen Direktinvestitionen im Ausland - zumindest in einer Reihe von Ländern - hervorrufen. Die Entschädigung, die bei einer Enteignung gewährt wird, vermindert den Nachteil, den eine Unternehmung in einem solchen Fall erleidet. ¹⁾

Häufig wird überhaupt keine Entschädigung gewährt, da den betreffenden Regierungen meistens schon die dafür notwendigen Mittel fehlen. Selbst wenn die in Bilanzen ausgewiesenen Vermögenswerte der Unternehmung ersetzt werden, verbleibt der Unternehmung doch noch ein großer Verlust, da die immateriellen Werte darin nicht enthalten sind. Das Risiko, das eine Unternehmung mit der Gründung einer Niederlassung im Ausland eingeht, wird wohl niemals berücksichtigt. Vom Ertragswert wird bei der Berechnung der Entschädigung kaum jemals ausgegangen, da man durch die Enteignung meistens ja verhindern will, daß ausländische Unternehmungen in dem Land hohe Gewinne erzielen und in das Ausland transferieren.

Das "Internationale Recht" wird kaum einen Schutz gegen Enteignungen gewähren können, da das Souveränitätsprinzip dem entgegensteht. ²⁾ Zum Teil wird auch versucht, eine Sicherung der Auslandsinvestitionen durch Garantien des Gastlandes oder in Staatsverträgen zwischen dem Mutter- und dem Gastland zu erreichen. ³⁾ Der Wert solcher Vereinbarungen ist aber sehr zweifelhaft, weil man ihre Einhaltung kaum erzwingen kann, und außerdem bei der Festlegung der Höhe der Entschädigung ein großer Spielraum besteht, den das Land, das die Enteignung durchführt, leicht zu seinen Gunsten ausnützen kann.

¹⁾ Vgl. Innereuropäische Investitionen. Eine Studie der OEEC, Deutsche Fassung, hrsg. vom Bundesministerium für den Marshallplan, Bonn 1952, S. 34

²⁾ Giesecke Helmut, a.a.O., S. 45 ff

³⁾ Vgl. Innereuropäische Investitionen. a.a.O., S. 37

Eine entscheidende Verbesserung könnte man wohl nur durch ein internationales Abkommen auf sehr breiter Basis erreichen. Dabei hatte man aber bisher keinen bedeutenden Erfolg.¹⁾

Die Enteignung braucht nicht immer direkt ausgesprochen zu werden. Auf Grund ihrer umfassenden Möglichkeiten kann die Regierung solche Vorschriften und Regelungen erlassen, daß es unmöglich wird, die Niederlassung ohne große Verluste fortzuführen. Dies kommt einer Enteignung gleich. Man spricht hier teilweise auch von "geräuschloser" oder "kalter" Enteignung.

Durch Maßnahmen in der Wirtschafts- und Sozialpolitik wird immer ein Einfluß auf die Unternehmungen ausgeübt werden, und die Grenzen zur "kalten" Enteignung werden nur schwer zu finden sein. Nicht zuletzt dieser Umstand dürfte jeden vertraglichen Schutz gegen Enteignung - gleichgültig, wer ihn gewährt - fraglich erscheinen lassen.²⁾

Es muß hierbei auch noch berücksichtigt werden, daß viele Niederlassungen, besonders in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern, nur deshalb rentabel arbeiten können, weil die Regierungen ihnen durch die Importpolitik umfassenden Schutz vor der Auslandskonkurrenz gewähren. Die Unternehmungen sind dort also in einem noch viel stärkeren Maße als in den Industrieländern von der Regierung abhängig.³⁾

Die Unternehmung kann versuchen, durch ihr allgemeines Verhalten und auch durch gezielte Aktionen ein gutes Verhältnis zu ihren Gastländern zu erreichen. Sie wird besonders peinlich darauf zu achten haben, alle Maßnahmen zu unterlassen, die die Gefühle der Bevölkerung oder der entscheidenden Politiker verletzen könnten, um latente Abneigungen nicht zu massiven Stellungnahmen gegen sie werden zu lassen. Dies ist aber sehr schwierig, da die Interessen der einzelnen Bevölkerungskreise und Organisationen sehr unterschiedlich sind, und die Unternehmung dadurch kaum die Zustimmung aller erhalten kann.

¹⁾ Vgl. zu diesen Problemen Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 45 ff

²⁾ Vgl. dazu auch Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 44 ff

³⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 504

Günstig wird es z. B. allgemein sein, die Führung der Niederlassung und besonders die Leitung der Personalabteilung einheimischen Kräften zu unterstellen. ¹⁾ Dadurch kann man zum Teil verhindern, daß bei Konflikten besonders im Bereich der Arbeit nationale Antipathien zum Durchbruch kommen. Bei der Werbung wird darauf zu achten sein, daß die Nationalgefühle der Bevölkerung nicht verletzt werden. Die Unternehmung wird auch versuchen müssen, sich möglichst nicht in einen Widerspruch zu den von der Regierung als besonders wichtig angesehenen wirtschaftspolitischen Zielen zu setzen, um Sanktionen von dieser Seite zu vermeiden.

Auch durch aktive Maßnahmen kann die Unternehmung versuchen, ein besseres Verhältnis zu ihrer Umwelt zu erreichen, sie kann sich z. B. an der Finanzierung von Krankenhäusern und Ausbildungsstätten beteiligen und Spenden leisten, Informationsmaterial über ihre Produktions- und Absatzverhältnisse veröffentlichen, den Sport unterstützen, den Schulen Spezialpersonal zur Verfügung stellen und viele ähnliche Aktionen durchführen. ²⁾

Auch wenn es der internationalen Unternehmung gelingen sollte, ein relativ günstiges Verhältnis zu ihrem Gastland zu erreichen, bliebe die allgemeine Ablehnung von ausländischen Direktinvestitionen ein wichtiger Faktor für die Politik der Unternehmung. Gleich gute Beziehungen zu der Umwelt wie in ihrem Heimatland wird die Unternehmung im Ausland kaum jemals erreichen können. Außerdem verursachen die Anpassungsmaßnahmen der Unternehmung an die Umwelt im Ausland zusätzliche Kosten und beschränken vor allem ihre Aktionsfreiheit.

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 62 f

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 220 f und Fallstudie: World Company: Formulating a Public Relations Program. S. 257 - 262, S. 260 f

B. Verfügbarkeit von Mitteln

Hier liegt die Vorstellung zugrunde, daß die Unternehmung grundsätzlich zwischen zwei Märkten operiert, dem Markt, von dem sie Leistungen der Umwelt übernimmt und dem Markt, an den sie - der Unternehmungsidee entsprechend - umgewandelte Leistungen wieder abgibt. In der Theorie der reinen Marktwirtschaft sind dies die allein entscheidenden Verbindungspunkte der Unternehmung zu ihrer Umwelt. Durch den Einfluß der beiden Märkte wird die Unternehmung - der Theorie der reinen Marktwirtschaft folgend - den Zielen der Gesamtwirtschaft untergeordnet.

Die Wirtschaftsverfassung keines Landes entspricht ganz der Theorie der reinen Marktwirtschaft. Der unmittelbare Einfluß des Staates auf die Unternehmung wurde im letzten Abschnitt schon dargestellt.

Da der Staat die Privatwirtschaft aus einigen Bereichen der Volkswirtschaft ausschließt, muß die Unternehmung, wenn sie von diesen Bereichen beziehen will, mit staatlichen Betrieben in Verbindung treten. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß der Staat auch die sonstigen Märkte beeinflusst. Dieser Gesichtspunkt wird vor allem bei der Prognose der Einflußfaktoren auf die Unternehmung relevant.

1. Güter

a) Laufend benötigte Güter

Bei oberflächlicher Betrachtung könnte man die Meinung vertreten, daß bei Materialien, Halberzeugnissen und sonstigen laufend benötigten Gütern keine großen Differenzen auf dem internationalen Markt auftreten, da diese doch allgemein leicht beweglich sind und sich somit Preisunterschiede oder andere Differenzen bald ausgleichen müßten.

Bei dieser Argumentation würde man aber die Bedeutung der im internationalen Handelsverkehr errichteten Schranken verkennen.

Die Probleme, die hier auftreten können, stehen in enger Beziehung zu der Einfuhrpolitik der einzelnen Länder, also deren Zollbestimmungen und Kontingentierung der Einfuhr.

Daraus resultiert u. a. auch, daß in den Ländern mit einer relativ liberalen Außenhandelspolitik, also vor allem in den Industrieländern, günstige Verhältnisse für die Beschaffung herrschen. Würden in einem solchen Land die dortigen Produzenten sehr hohe Preise verlangen oder schlechte Qualitäten liefern, dann bestände die Alternative des Imports.

Dies trifft natürlich für diejenigen Güter nicht zu, die nicht oder kaum beweglich sind oder deren Transport hohe Kosten verursacht und zu Qualitätsminderungen führt. Bei diesen Gütern können sich auch zwischen Industrieländern bedeutende Unterschiede in der Versorgung ergeben.

Entsprechend der viel strengeren Einfuhrpolitik der europäischen Industrieländer während des 2. Weltkrieges und kurz danach war die Materialversorgung damals viel schlechter und bildete einen viel bedeutenderen Gesichtspunkt bei der Standortwahl als heute.

Wenn auch damals eine Unternehmung einen sehr hohen Gewinn erzielen konnte, so unterlag sie immer dem Risiko, daß die Materialversorgung einmal ganz eingestellt würde, weil diese vom Staat auf Grund geänderter Zielsetzungen, denen die Wirtschaft durch die Reglementierung strikt folgen mußte, oder wegen anderer Bedingungen nicht mehr

als wichtig angesehen wurde.

Neben diesen Nachteilen mußten die Unternehmungen damals bei der Beschaffung auch noch sehr viel Verwaltungsarbeit auf sich nehmen, die sich letztlich auch auf die Kosten auswirkte.

Nicht allen Unternehmungen war es möglich, auf Substitute auszuweichen. Sich am schwarzen Markt zu beteiligen, hatte - neben der moralischen Seite des Problems - auch noch gewichtige Nachteile hinsichtlich der Preise und der Gefahr der Bestrafung. ¹⁾

Bedeutende Schwierigkeiten in der Versorgung der rohöl-verarbeitenden Betriebe in Frankreich ergaben sich z. B. nach dem zweiten Weltkrieg. Auf Grund der Devisenknappheit konnte z. B. die französische Tochtergesellschaft der Mobil Oil das Rohöl nicht dort beziehen, wo es am billigsten war - von einer Pipeline im östlichen Mittelmeer - sondern mußte es im Persischen Golf abnehmen, wo es weniger Dollar kostete. Daneben waren noch komplizierte Regelungen mit der englischen Tochtergesellschaft und dem englischen Staat erforderlich, damit die französische Tochtergesellschaft zum Teil in englischer Währung bezahlen konnte, die in Frankreich reichlicher vorhanden war als der Dollar. ²⁾

Dieses Beispiel - ähnliche Beispiele kann man noch in großer Anzahl finden - soll beweisen, daß die Versorgungslage mit Materialien unter veränderten gesamtwirtschaftlichen Bedingungen auch in den Industrieländern zu einem wichtigen Problem für eine Unternehmung werden und somit einen entscheidenden Gesichtspunkt für die Standortwahl darstellen kann.

Solche oder ähnliche Schwierigkeiten in der Versorgung bestehen heute in den Industrieländern wohl nicht. Kurzfristige Beschränkungen der Importmöglichkeiten auf Grund konjunktureller Krisen üben bei so langfristigen Entscheidun-

¹⁾ Vgl. dazu Edwards, Ronald S. and Townsend, Harry: Business Enterprise. Its Growth and Organisation. London 1958, S. 400 ff

²⁾ Vgl. Wellacott, John H. B.: Effects of Reorganization on the Finance Function. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 196 - 200, S. 196

gen wie der Standortwahl keinen wesentlichen Einfluß aus. Wesentlich ungünstiger sind die Verhältnisse in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern. ¹⁾ Auf Grund der schlechten Devisenlage haben sie sich mit einer für die meisten Güter sehr hohen Zollmauer umgeben bzw. kontingentieren die Einfuhr.

Einzelne Güter - besonders Bodenschätze und land- und forstwirtschaftliche Erzeugnisse - sind reichlich in vielen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern vorhanden. Wenn aber eine Niederlassung gleichzeitig mehrere Güter in einem größeren Ausmaß benötigt, was ja meistens der Fall ist, so wird sie kaum die Chance haben, diese günstig beziehen zu können. ²⁾

Auf Grund der Abschirmung vor der ausländischen Konkurrenz sind die Vorlieferanten in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern nicht gezwungen, die in den Industrieländern üblichen Preise und Qualitäten bei ihrer Produktion anzustreben.

Die Gründe dafür liegen zum Teil direkt bei den Vorlieferanten. So verfügen sie z. B. über keine oder nur sehr mangelhafte Kontrollsysteme und haben schlechte Produktionsmethoden. Zum anderen, wahrscheinlich noch größeren Teil, sind die Ursachen in den Bedingungen der betreffenden Volkswirtschaften selbst zu suchen, wie z. B. schlechte Transportsysteme, wenig entwickelte Märkte, schlecht ausgebildete Arbeitskräfte und auf Grund des Mangels an Devisen der betreffenden Länder eine ungenügende Versorgung der Vorlieferanten mit Materialien und Maschinen.

Einige Güter werden in diesen Ländern nicht hergestellt. Man ist bei deren Bezug also auf Import angewiesen. Abgesehen von den hohen Zöllen, bedeutet dies noch andere wesentliche Nachteile. Die Zuteilung von Devisen bzw. von

¹⁾ Vgl. Gates, Theodore R, assisted by Linden, Fabian: Production Costs Here And Abroad. A Comparative Study of the Experience of American Manufacturers. The Conference Board Studies in Business Economics No. 6. New York 1958, S. 22 ff und S. 32 ff

²⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 73

Einfuhrgenehmigungen erfolgt sehr häufig nach der augenblicklichen Devisenlage dieser Länder unter sehr kurzfristigen Beurteilungsgesichtspunkten. Verschlechtert sich die Devisenlage der Länder, wird der Import gedrosselt. Auf Grund der häufig sehr einseitigen wirtschaftlichen Ausrichtung der Länder auf nur wenige Produkte, oft dabei auf Rohstoffe, die großen Preisschwankungen auf dem Weltmarkt ausgesetzt sind, der politisch unstabilen Verhältnisse mit ihren wirtschaftlichen Auswirkungen und anderer wichtiger Umstände tritt eine Devisenknappheit relativ häufig ein.

Für die einzelnen Unternehmungen kann dies sehr weitreichende Produktionseinschränkungen bedeuten. Bedingt durch diese Risiken wird es oft günstiger sein, sich, soweit dies möglich ist, auf relativ schlechte Inlandsprodukte als auf Importe zu verlassen. ¹⁾

Sehr erhebliche Unterschiede ergeben sich zwischen Industrieländern und wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern bei verschiedenen Erzeugnissen, die in Industrieländern durch die Produktion in sehr großen Serien zu geringen Kosten hergestellt werden können. Selbst wenn in einigen großen, wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern die Absatzmärkte für eine Produktion in Massen oder großen Serien ausreichen, fehlen dafür meistens die entsprechenden Verhältnisse bei den Vorlieferanten. Eine billige Produktion von Automobilen oder Kühlschränken setzt z. B. die Produktion von gewissen Teilen in großen Mengen durch andere Unternehmungen voraus. ²⁾ Diese Teile werden meistens von mehreren Unternehmungen verschiedener Branchen gebraucht.

¹⁾ Auf diese Verhältnisse wird in der Literatur häufig hingewiesen. Vgl. u. a. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 498 ff
Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. New York 1958, S. 20 f
Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 76

²⁾ Vgl. Hodgson, Raphael and Michaelis, Michael: Planning for Profits in World Business. S. 135 - 148. In: Harvard Business Review, Nov. - Dec. 1960, S. 139 ff

Die Produktionsmethoden einer Unternehmung scheinen das Vorhandensein anderer Unternehmungen mit bestimmten Produktionsprogrammen und -methoden vorauszusetzen und umgekehrt. Man wird also gewisse Produktionsmethoden einer Unternehmung in einem Industrieland nicht ohne weiteres in einem wirtschaftlich wenig entwickelten Land anwenden können.

Hinsichtlich der Produktion in sehr großen Serien bestehen auch noch teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den USA und den europäischen Industrieländern mit den entsprechenden Konsequenzen.

Insgesamt gesehen scheinen die Schwierigkeiten der Materialversorgung ein sehr wichtiger Faktor bei der Gründung von Niederlassungen in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern zu sein. Darauf deuten auch die von Giesecke erwähnten Kostenuntersuchungen bei Niederlassungen amerikanischer Unternehmungen im Ausland hin.¹⁾ Obwohl die Lohnkosten in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern z. T. erheblich unter dem Niveau der USA liegen, sind die Gesamtkosten der Niederlassungen in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern häufig höher. Neben der geringen Leistungsfähigkeit des Personals wird der Grund dafür auch in der schlechten Versorgung mit Material liegen.

Die Unternehmung, die im Ausland - vor allem in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern - produzieren will, muß die erwähnten Probleme der Beschaffung lösen. Sie kann dabei sowohl versuchen, die Verhältnisse der Versorgung mit Material zu ändern wie auch sich intern diesen Verhältnissen anzupassen.

Falls mehrere Lieferanten für bestimmte Materialien vorhanden sind, könnte die Unternehmung z. B. versuchen, einen gewissen Druck auf die Lieferanten auszuüben. Das

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 77
Vgl. dazu auch: In Puebla entsteht Mexikos neues Volkswagen-Werk. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. 11. 1966, S. 24

wird besonders dann möglich sein, wenn die Versorgungslage mit den betreffenden Gütern nicht besonders schlecht, die Unternehmung der Hauptabnehmer ist und Verbesserungen im Bereich der Möglichkeiten der Lieferanten liegen.

Die Unternehmung kann zur Unterstützung dieser Politik den Lieferanten Beratungsdienste auf technischem, wirtschaftlichem und organisatorischem Gebiet anbieten. ¹⁾

U. U. wird es sogar günstig sein, die Lieferanten mit Kapital zu unterstützen und ihnen eigenes Führungspersonal für begrenzte Zeit zu überlassen oder Personal des Lieferanten auszubilden. Die Unternehmung kann sich u. U. auch um die Unterstützung ihres Lieferanten in der Heimat bemühen, indem dieser den ausländischen Lieferanten berät und die Ausbildung seines Personals übernimmt oder sogar die Vermittlung eines Lizenzabkommens zwischen den heimatischen und ausländischen Lieferanten versuchen.

Wenn bestimmte Lieferanten für die Unternehmung wichtig sind, kann sie auch versuchen, sich an ihnen zu beteiligen und somit einen relativ sicheren Einfluß auf deren Geschäftspolitik zu gewinnen oder sie sogar aufzukaufen.

Soweit die Verbesserung der Materialversorgung in dem betreffenden Land nicht gelingt oder mit zu großen Nachteilen für die Unternehmung verbunden ist, muß sie sich intern den Gegebenheiten anpassen.

Primär wird man dabei überlegen müssen, welche Produkte die Unternehmung am besten selbst herstellen sollte.

Unerläßlich dürfte es sein, eine besonders gute Eingangskontrolle der Materialien einzuführen, um schlechtes Material vor Beginn der Produktion feststellen zu können. Um die Unregelmäßigkeit der Anlieferung auszugleichen und plötzliche Importverbote und schlechte Lieferungen teilweise überbrücken zu können, sind in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern besonders hohe Sicherheitslager erforderlich, die in den Industrieländern nicht

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 499 f

in diesem Ausmaß notwendig sind. ¹⁾ Dadurch erhöhen sich die Kosten in diesen Ländern nicht unerheblich. Günstige Verhältnisse weisen diejenigen Unternehmungen auf, die Materialien notfalls substituieren können. ²⁾

Allgemein wird man diesen Gesichtspunkt in gewissen, teilweise auch sehr engen Grenzen schon bei der Planung der Niederlassung berücksichtigen können, indem man die Anlagen relativ flexibel zu halten versucht, um gegebenenfalls auf andere Materialien oder Produkte ausweichen zu können.

b) Anlagegüter

Die Bedingungen und Kosten der Errichtung bzw. des Kaufs von Gebäuden sind in den einzelnen Ländern recht unterschiedlich. Hier bestehen auch zwischen den einzelnen Industrieländern nicht unerhebliche Differenzen. Bedeutsam für die Baupreise in den Ländern ist u. a. deren jeweilige Konjunkturlage. Bei den Baupreisen treten auch noch z. T. erhebliche regionale Unterschiede innerhalb der Länder auf.

Die in den einzelnen Staaten unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen der Raumordnung und der Sicherheitsvorkehrungen müssen beachtet werden.

Die unterschiedlichen klimatischen Bedingungen der einzelnen Länder bedingen abweichende Bauweisen mit z. T. erheblichen Zusatzeinrichtungen wie vor allem Klimaanlage und Heizungen. Hierdurch entstehen weitere bedeutende Kostenunterschiede.

Bei den beweglichen Anlagegütern entsteht auf Grund des internationalen Handels zwischen Ländern mit liberaler Importpolitik ein gewisser Ausgleich der Bezugsbedingungen. Begrenzte Nachteile sind mit dem Import von Anlagegütern häufig verbunden, wie z. B. Zölle, zusätzliche Steuern und eventuell Schwierigkeiten bei der Ersatzteil-

¹⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 130 f und Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. New York 1958, S. 20

²⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 80

beschaffung.

In den Industrieländern werden die Unterschiede in den Bezugsbedingungen der beweglichen Anlagegüter nicht so bedeutsam sein, daß die Standortwahl dadurch wesentlich beeinflußt wird.

Aber auch in den Ländern mit einer restriktiven Importpolitik, also besonders in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern, wird der Bezug von beweglichen Anlagegütern bei der Gründung einer Niederlassung allgemein keine sehr großen Schwierigkeiten bereiten. Dies gilt jedenfalls dann, wenn für importierte Güter Devisen von der Unternehmung aufgebracht werden. Bei dem Import von Anlagegütern wird man sogar teilweise von den Zollgebühren befreit. ¹⁾

Gewisse Schwierigkeiten werden sich dann ergeben, wenn man in einigen Ländern versucht, die Anlageimporte durch Bestände in den betreffenden Landeswährungen zu finanzieren, die z. B. Warenexporten in diese Länder entstammen können. Aber auch hier wird man allgemein Vergünstigungen gegenüber den oben erwähnten Importen von laufend benötigten Materialien erhalten können.

Schwieriger kann sich aber die Lage bei der Beschaffung von Ersatzteilen gestalten. Meistens werden aber die Einfuhrbeschränkungen auch hier nicht so rigoros durchgeführt wie bei der Beschaffung von Material für die laufende Produktion. ²⁾

Die Unternehmung kann sich gegen solche Risiken neben anderen Methoden der Anpassung, wie z. B. guter Reparatur- und Wartungsdienste, durch Ersatzteillager, schützen ³⁾.

1) Vgl. Baade, Hans W.: Gesetzgebung zur Förderung ausländischer Kapitalanlagen. Hrsg. von: Forschungsstelle für Völkerrecht und ausländisches öffentliches Recht der Universität Hamburg. Institut für Internationales Recht der Universität Kiel. Institut für Völkerrecht an der Universität Göttingen. Band XXVI Frankfurt/Main 1957, S. 30 f

2) Vgl. Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. a.a.O., S. 23

3) Siehe ebenda
und vgl. Bryce, Murray D.: Industrial Development.
New York, Toronto, London 1960, S. 133

Um diese möglichst klein halten zu können, wird es sich empfehlen, bei allen importierten Maschinen darauf zu achten, daß sie weitgehend von einem Hersteller bezogen werden. ¹⁾

Ein besonderes Problem bei der Erstellung von Produktionsanlagen in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ergibt sich dadurch, daß fast alle heute verfügbaren Maschinen in den Industrieländern für die dortigen Verhältnisse konstruiert werden. Sie entsprechen zumindest näherungsweise - von kurzfristigen Schwankungen des Zinses abgesehen - dem Preisverhältnis der Faktoren Arbeit und Kapital, dem Ausbildungsstand der Arbeitskräfte und der Größe der Märkte in den Industrieländern.

Volkswirtschaftlich kann man relativ einfach ableiten, daß es in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern auf Grund des im Verhältnis zu den Industrieländern billigeren Faktors Arbeit und teureren Faktors Kapital besser wäre, bei dem Produktionsprozeß mehr Arbeit und weniger Kapital einzusetzen. Daraus könnte man folgern, daß man einfachere Maschinen verwenden sollte. Da nun solche Maschinen in den Industrieländern heute allgemein nicht mehr konstruiert und produziert werden, könnte man annehmen, besonders gebrauchte Maschinen seien geeignet. Diese oder ähnliche Meinungen werden sowohl in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wie auch in der tagesspolitischen Diskussion vertreten.

Abgesehen davon, daß bei der Entwicklung der modernen Maschinen ja nicht nur eine Anpassung an die in den Industrieländern bestehenden Preisrelationen der Produktionsfaktoren erfolgt, sondern auch technische Neuerungen eingeführt werden, die auch die Menge des Einsatzes der Produktionsfaktoren reduzieren, übersieht man bei dieser Argumentation, daß die oben angeführte volkswirtschaftliche Ableitung einen hohen Abstraktionsgrad hat und man also die Ergebnisse solcher Ableitungen nicht einfach auf die Wirklichkeit übertragen kann.

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 131

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ist man wegen der dortigen unzulänglichen Reparaturbetriebe und der Schwierigkeiten der Beschaffung von Ersatzteilen besonders daran interessiert, gut funktionierende Maschinen zu besitzen. Gebrauchte Maschinen scheinen m. E. dafür wenig geeignet zu sein.

Auf Grund der mangelnden Qualität der Arbeitskräfte in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern scheinen solche Maschinen günstig zu sein, bei denen die Arbeiter nur sehr einfache Handgriffe zu vollführen haben, also Maschinen, die zum Teil automatisiert sind. Dies ist auch hinsichtlich des Tempos des Produktionsprozesses bedeutsam, weil die Arbeiter sich an die in Industriebetrieben notwendige Disziplin noch nicht gewöhnt haben.

Weiterhin bereiten viele Regierungen den investierenden Unternehmungen aus Gründen des Prestiges große Schwierigkeiten, wenn sie versuchen, Niederlassungen mit gebrauchten Maschinen auszustatten.

Aus rein internen Gründen der Unternehmung kann die Ausstattung einiger ausländischer Niederlassungen mit gebrauchten Maschinen ebenfalls ungünstig sein. Durch sehr unterschiedliche technische Standards in den verschiedenen Niederlassungen einer Unternehmung wird die einheitliche Leitung der Unternehmung sehr erschwert; u. a. stößt dann die einheitliche Planung und Kontrolle der Unternehmung auf Schwierigkeiten, und der Austausch des technischen und organisatorischen "know-how" wird stark behindert.

Es wird hierbei nicht übersehen, daß es aus anderen Gründen sehr günstig sein würde, die ausländischen Niederlassungen mit gebrauchten Maschinen auszustatten; vor allem, wenn die Maschinen technisch noch in gutem Zustand sind, in den Produktionsstätten des Heimatlandes aber wegen der dort erforderlichen Qualität der Produkte oder der Kapazität der Maschinen und der hohen Arbeitskosten nicht mehr rentabel erscheinen, spricht einiges für den Einsatz im Ausland.

Da diese Maschinen im Heimatland unter den beschriebenen Umständen nur mehr einen geringen Wert haben, also bei den Überlegungen über Investitionen im Ausland auch nur mit diesem Wert berücksichtigt werden sollten, würde sich der Investitionsaufwand für die Gründung einer Niederlassung bei der Ausstattung derselben mit gebrauchten Maschinen gegenüber der Ausstattung mit neuen Maschinen erheblich vermindern, was sowohl einen sehr günstigen Einfluß auf die Kosten als auch auf das Kapitalrisiko, also auf die Rentabilität, hätte.

Unter der Vielzahl von Typen, die die Maschinenbauindustrie der Industrieländer anbietet, werden sich einige Typen für bestimmte Länder besser eignen als andere. Einzeckanlagen mit der ihnen eigenen Starrheit und meistens sehr hohen Kapazität dürften für die relativ kleinen Märkte und der großen Änderungen unterliegenden Wirtschaft der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder allgemein nicht sehr vorteilhaft sein. ¹⁾

Robuste Maschinen werden bei der dortigen etwas wenig gewandten Behandlungsweise günstiger sein als sehr empfindliche Maschinen. ²⁾

¹⁾ Vgl. Meyer, Theodor D.: Production and Engineering. S. 123 - 137. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 125

²⁾ Zu dem gesamten Fragenkomplex vgl.
Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 127
Helander, Sven: Theorie der Entwicklungsländer, S. 31 - 49. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Nürnberger Hochschulwoche 27. - 30. Nov. 1962. Hrsg. von Eugen H. Sieber, Berlin 1963, S. 39 ff
Kelso, Donald: History and Policies of Foreign Operations S. 107 - 117. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 113. Kelso berichtet, daß seine Unternehmung häufig versuchte, gebrauchte Maschinen in ausländischen Niederlassungen einzusetzen, von dem Ergebnis jeweils enttäuscht war und jetzt dazu übergegangen ist, die neuesten Ausrüstungen nach dem amerikanischen Stand einzusetzen, wenn eine neue Niederlassung mit Maschinen ausgestattet werden muß oder alte Maschinen ausgewechselt werden.

2. Dienstleistungen

Industrieunternehmungen benötigen nicht nur Lieferanten, von denen sie Material und Anlagegüter beziehen können, sondern auch Quellen, die sie mit verschiedenen Dienstleistungen und grundlegenden Gütern versorgen. Dazu zählen u. a. Betriebe zur Energie- und Wasserversorgung, Transport- und andere Kommunikationssysteme, Reparaturbetriebe, Beratungsinstitutionen und Finanzierungsorganisationen. ¹⁾ Die Absatzorganisationen, die man auch zu dieser Gruppe rechnen kann, wurden schon oben erwähnt.

In der amerikanischen Literatur findet man für diese Gruppe von Betrieben den Ausdruck "supporting facilities," ²⁾ wobei dahingestellt bleiben muß, ob sich dieser Ausdruck schon durchgesetzt hat. Sehr klar scheint er jedenfalls nicht zu sein. Ob der deutsche Ausdruck Hilfsbetrieb den hier gemeinten Sachverhalt klar wiedergibt, erscheint zweifelhaft. Teilweise gebraucht man hier die Bezeichnung Infrastruktur. Doch dürfte es wohl besser sein, wenn man diesen Begriff erheblich weiter auslegt. ³⁾

Probleme bei der Versorgung mit den obenerwähnten Dienstleistungen und grundlegenden Gütern werden zwar in allen Ländern auftreten, doch zeigen sich hier erhebliche Differenzen bei den verschiedenen wirtschaftlichen Entwicklungsstadien der Länder. Außerdem muß man noch die regionalen, zum Teil sehr großen Unterschiede innerhalb der einzelnen Länder beachten.

Bis zu einem gewissen Grad wird man sogar den Stand der wirtschaftlichen Entwicklung der Länder an dem Vorhandensein der hier relevanten Institutionen messen können.

Da die Versorgung mit diesen Dienstleistungen und Gütern in vielen Ländern im wesentlichen als Aufgabe des Staates

1) Vgl. Management of Industrial Enterprise in Under-Developed Countries. a.a.O., S. 2

2) Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 500

3) Vgl. Ehrlicher, Werner: Finanzierung des Wachstums in den Entwicklungsländern. S. 101 - 120. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1963

angesehen wird - wohl vor allem mit der Ausnahme der Beratungsdienste und Absatzorganisationen und zu einem größeren Teil auch der Finanzierungsinstitute - kann die Unternehmung zur Verbesserung der Verhältnisse auf diesem Gebiet nur relativ wenig beitragen.

Dabei scheinen die meisten dieser Dienstleistungen oder Güter für die Existenz von Niederlassungen unbedingte Voraussetzungen darzustellen. Wenn also einer dieser Faktoren nicht vorhanden ist und es der Unternehmung nicht gelingt, die entsprechenden Güter oder Dienstleistungen selbst zu erstellen, dann ist ihre Funktionsfähigkeit aufgehoben. Dies dürfte zumindest allgemein für die Transport-, Energie- und Wasserversorgung zutreffen.

Die selbständige Versorgung in diesem Bereich wird den Unternehmungen sehr schwerfallen. Nach allgemeinen Gesichtspunkten wird es häufig auch viel wirtschaftlicher erscheinen, wenn sich Unternehmungen oder staatliche Institutionen auf die Versorgung mit den betreffenden Dienstleistungen spezialisieren und dann verschiedene Abnehmer beliefern. Dadurch wird eine gleichmäßigere Erstellung erleichtert, und durch die größeren Mengen können die Kosten gesenkt werden. Die optimale Betriebsgröße kann also eher erreicht werden. Außerdem ist die selbständige Versorgung einer Unternehmung häufig mit großen Investitionen verbunden, die das Kapitalrisiko, das bei Investitionen im Ausland meistens relativ hoch ist, noch weiter erhöhen. Der Staat kann auch verbieten, daß sich Unternehmungen auf einigen Gebieten wie der Energieerzeugung oder dem Transportwesen betätigen.

Versorgt sich eine Niederlassung mit diesen Dienstleistungen und Gütern selbständig, dann besteht die Gefahr, daß später spezialisierte Organisationen gegründet werden, die ihre Dienste zu günstigen Bedingungen anbieten und dadurch die Investitionen der Niederlassung - ökonomisch betrachtet - weitgehend wertlos werden.

In diesem Zusammenhang scheint wieder deutlich zu werden - wie auch schon oben erwähnt -, daß die verschiedenen Unternehmungen zusammen auch ein System bilden, sich zum

großen Teil also irgendwie gegenseitig voraussetzen. Damit ist wohl u. a. auch die Attraktionskraft der Industriezentren zu erklären, was als Agglomerationswirkung oder Agglomerationsfaktoren oder ein Teil derselben verstanden wird. ¹⁾

Bei den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern wird besonders darauf zu achten sein, inwieweit sich nicht schon gewisse industrielle Ballungszentren entwickelt haben, die die nötigen Voraussetzungen bieten. In allen Orten dieser Länder wird man kaum erwarten können, mit den hier erwähnten Dienstleistungen und grundlegenden Gütern günstig versorgt zu werden.

Diese Probleme bestehen ja auch selbst noch in den Industrieländern, wenn man an die Unterschiede zwischen Stadt und Land und zwischen Industriezentren und agrarisch ausgerichteten Gegenden denkt. Man kann dafür auch innerhalb der Bundesrepublik Deutschland genügend Beispiele finden.

Als besonders mangelhaft werden in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern allgemein ein gleichmäßiger und störungsfreier Transport, die Reparaturdienste und die Energieversorgung genannt, wobei die übrigen Faktoren meistens auch nicht ausreichend vorhanden sind. ¹⁾

Ein bezeichnendes Beispiel für die Situation in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern dürfte die Mitteilung eines Elektrizitätswerkes an eine Unternehmung sein, daß diese nur mehr in einer statt wie bisher in zwei Schichten arbeiten solle, da der für zwei Schichten benötigte elektrische Strom nicht mehr geliefert werden könne. ³⁾

¹⁾ Vgl. Weber, Alfred: Über den Standort der Industrien. Erster Teil, 2. Auflage, Tübingen 1922, S. 19 und 121 ff. Agglomeration unter volkswirtschaftlichem Gesichtspunkt. Vgl. Schröder, Dieter: Strukturwandel, Standortwahl und regionales Wachstum (prognos studien). Stuttgart 1968, S. 112 ff

²⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 75 und S. 131 f
Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 500
Bryce, Murray D., a.a.O., S. 122 ff
Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. a.a.O., S. 2 f und S. 22 ff
und Grunwald, Joseph: Why Not Invest in Latin America?
In: Harvard Business Review, S. 123 - 128, Nov. - Dec. 1963, S. 124

³⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 128

3. Personal

Die Personalprobleme in den ausländischen Niederlassungen finden in der Literatur über international dezentralisierte Unternehmungen besondere Beachtung.

Die Schwierigkeiten der theoretischen Klärung vieler mit der Beschäftigung von Arbeitskräften zusammenhängenden Probleme dürften wohl auch ein Grund dafür sein, weshalb in der Literatur die Personalprobleme häufig an Beispielen erläutert werden.

Bei einer Analyse ist zu berücksichtigen, daß es nicht genügen kann, nur die Verhältnisse im Ausland zu untersuchen, sondern letztlich bedeutsam sind die Auswirkungen dieser Umstände auf die Niederlassung bzw. die gesamte Unternehmung unter Berücksichtigung der möglichen Anpassungsmaßnahmen.

Dies trifft zwar für alle Faktoren zu, hat aber besondere Bedeutung bei dem Personal. Wenn z. B. technisches Personal mit bestimmten Qualifikationen eine Voraussetzung für den Arbeitsprozeß in einer Niederlassung bildet und dieses Personal in einem Land nicht vorhanden ist, kann die Unternehmung die entsprechenden Techniker aus anderen Staaten in das betreffende Land senden oder Kräfte aus diesem Land ausbilden.

Bei der Darstellung der Personalprobleme wird auf die Verhältnisse bei dem Führungspersonal und den ausführenden Kräften grundsätzlich getrennt eingegangen, obwohl einige Gesichtspunkte gleich oder ähnlich sind, die dann jeweils nur einmal erwähnt werden.

Gewisse Schwierigkeiten bei der Beschäftigung von Führungskräften verschiedener Nationalitäten in einer Unternehmung oder sogar in einer Niederlassung werden sich auf Grund der Unterschiede der Menschen, z. B. der Sprache, immer ergeben. Die Ansichten über die Führung von Unternehmungen werden vor allem von der Religion und Kultur beeinflußt. Während sich in dieser Hinsicht z. B. Deutschland und Österreich und wohl auch die angelsächsischen Länder in weiten Bereichen ähneln, wird man zwischen den Industriestaaten und den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern sehr große Unterschiede feststellen können.

In einer solchen allgemeinen Betrachtung liegt aber noch eine Schwäche, da sie von starken Verallgemeinerungen ausgeht. Der einzelne Staatsangehörige kann eine stark abweichende Ansicht zur sonst üblichen Haltung der Bevölkerung vertreten. ¹⁾ Z. B. wird sich ein liberal gesonnener Araber der Organisation der Niederlassung einer amerikanischen Unternehmung stark anzupassen verstehen, während die meisten Araber diese amerikanische Niederlassung mit sehr viel Skepsis betrachten und nicht bereit sein werden, sich amerikanischen Verhältnissen anzupassen, sondern eher versuchen werden, ihre eigenen Ansichten zu verteidigen.

Man wird also bei dem Vergleich einzelner Länder hinsichtlich der personalen Verhältnisse immer sehr vorsichtig sein müssen. Es wird dabei häufig weniger darauf ankommen, Durchschnittswerte zu vergleichen, als festzustellen, ob geeignete Kräfte verfügbar sind, auch wenn deren Zahl relativ gering ist.

Die idealen Qualifikationen einer Führungskraft für eine Niederlassung im Ausland wären Vertrautheit mit dem betreffenden Sachgebiet, die Kenntnis der Verhältnisse des Landes und der Unternehmung sowie deren Politik und die Bereitschaft, diese anzuwenden.

Meistens dürfte diese Kombination der Qualifikationen weder bei Kräften aus dem Heimatland noch bei denen aus dem Gastland anzutreffen sein. Bei ersteren fehlt oft die Kenntnis der Verhältnisse in dem betreffenden ausländischen Staat, bei den letzteren die Kenntnis der Unternehmung und deren Struktur und Politik.

Ausnahmen bestehen dann, wenn die Unternehmung schon eine eigene Absatzorganisation in dem betreffenden Land besitzt und über deren Kräfte bei der Gründung einer Produktionsniederlassung verfügen kann oder sich die Verhältnisse des Landes vom Heimatland der Unternehmung oder einem Land, in dem die Unternehmung schon eine Niederlassung besitzt, nicht oder nur wenig unterscheiden.

¹⁾Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 15

Soweit Sonderverhältnisse nicht vorliegen, werden Führungskräfte sowohl von der Heimatunternehmung zur Niederlassung delegiert als auch Führungskräfte aus dem Land gewählt, in dem sich die Niederlassung befindet, so daß zumindest in der Gruppe alle notwendigen Kenntnisse vereinigt sind.

Dabei besteht die deutliche Tendenz, vor allem bei amerikanischen Unternehmungen, für die obersten Führungspositionen primär Kräfte aus der Heimatunternehmung zu verwenden. Offenbar ist man der Ansicht, daß nur Führungskräfte aus der Heimatunternehmung mit der Politik der Unternehmung genügend vertraut sind, diese Politik durchzusetzen. Bei Kräften aus der Heimatunternehmung besteht auch die Gewißheit, daß die Loyalität zur Unternehmung stärker ausgeprägt sein wird als zu dem Staat, in dem sie arbeiten.

In wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ergeben sich nicht geringe Schwierigkeiten, einheimisches Führungspersonal zu finden, da die Qualifikationen der dort verfügbaren Kräfte allgemein weder für die obere noch für die mittlere Führungsschicht ausreichen. ¹⁾

Der Grund für die verschiedenen Qualifikationen der Menschen in den einzelnen Ländern dürfte primär in den unterschiedlichen Standards der Bildung, sowohl der allgemeinen Bildung wie auch der speziellen Berufsausbildung, liegen, aber auch in der Grundhaltung der Menschen, wie z. B. dem sehr unterschiedlich ausgeprägten Streben, soziales Ansehen durch Erfolge im Beruf zu gewinnen.

¹⁾ Vgl. dazu Harmon, Robert G.: Overseas Personnel Policies. S. 200 - 207. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 203

Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftliche Probleme in den Entwicklungsländern. S. 151 - 178. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. a.a.O., S. 157 ff

Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. a.a.O., S. 1 ff

Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 73 ff und S. 117 ff

Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 375 ff

Voraussetzung für die Führung moderner Unternehmungen ist auch eine vorausschauende Denkhaltung und eine Einstellung auf den Wettbewerb. ¹⁾ Eine in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern häufig anzutreffende fatalistische Haltung ist dem gerade entgegengesetzt.

Die Anstellung in einer Unternehmung verleiht nach den dortigen sozialen Maßstäben auch meistens kein besonders hohes Sozialprestige. ²⁾ Die besten Kräfte ziehen oft eine Stellung in der staatlichen Verwaltung bzw. bei den Streitkräften vor. Hinzu kommt noch, daß Niederlassungen ausländischer Unternehmungen infolge nationaler Einstellung häufig stark abgelehnt werden und aus diesem Grund einige Kräfte eine andere Stellung vorziehen. Andere fähige Kräfte werden jegliche abhängige Tätigkeit auf Grund ihrer inneren Einstellung ablehnen. ³⁾

Die Schicht der "professionellen Manager" hat sich auch in den Industrieländern erst mit dem Aufkommen der Großbetriebe entwickelt, ist also noch nicht alt und genießt in den europäischen Industrieländern ein im Vergleich zu den USA geringeres Sozialprestige.

In der Literatur werden weiterhin noch sehr viele Probleme erwähnt, die bei der Beschäftigung von Führungskräften verschiedener Länder bzw. in verschiedenen Ländern entstehen können. Auf alle Einzelprobleme kann hier nicht eingegangen werden.

Probleme können entstehen, wenn die von der Mutterunternehmung entsandten Führungskräfte z. B. an Teamarbeit gewöhnt sind, während dies die heimischen Kräfte ablehnen, oder wenn die ersteren eine mehr demokratische Führung bzw. Führungsorganisation bevorzugen, bei der viel Entscheidungsfreiheit an untere Stellen delegiert wird, während die heimischen Führungskräfte eine mehr patriarchalische oder autoritäre Führung wünschen und für notwendig erachten. ⁴⁾

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 119 ff
Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 160

²⁾ Vgl. Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. a.a.O., S. 8 f

³⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 122

⁴⁾ Vgl. dazu Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 22

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern, die mehrere verschiedene Stämme umfassen und in verschiedene Kasten und Klassen eingeteilt sind, können sich innerhalb der einheimischen Führungskräfte und im Verhältnis der Führungskräfte zu den Arbeitern besonders leicht Konflikte entwickeln. ¹⁾

Bei den einheimischen Führungskräften besteht außerdem noch der große Nachteil, daß man sie nur sehr schlecht entlassen bzw. ihnen wichtige Funktionen ihrer Tätigkeit nehmen kann - selbst dann, wenn ihr Gehalt dadurch nicht geschmälert wird. ²⁾ Versucht man dies doch, können sofort latente nationale Ressentiments zu Tage treten.

Die gesamten personellen Probleme, die hier im Zusammenhang mit der Gründung von Niederlassungen in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern erwähnt wurden, bestehen natürlich bei Direktinvestitionen in Industrieländern auch, nur sind sie dort meistens erheblich abgeschwächt.

Soweit den einheimischen Kräften in dem Land, in dem man eine Niederlassung errichten will, nur die Spezialausbildung und die Kenntnis der Unternehmung fehlt, können diese Kräfte zwar bei der Gründung einer Niederlassung nur begrenzt behilflich sein, man kann diesen Mangel aber durch eine Ausbildung in der Niederlassung oder in anderen Teilen der Unternehmung ausgleichen. Kommt der technischen und kaufmännischen Ausbildung in der Unternehmung heute schon bei rein national orientierten Unternehmungen eine erhebliche Bedeutung zu, so ist diese bei international dezentralisierten Unternehmungen wohl allgemein noch viel größer, weil in diesen Unternehmungen versucht werden muß, das unterschiedliche Bildungsniveau in den einzelnen Ländern möglichst weitgehend anzugleichen.

Die Kosten für die Ausbildung sind vor allem in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern nicht unbedeutend. Besonders hohe Kosten entstehen dann, wenn die Ausbildung in einer entfernten Niederlassung oder in der Heimatorganisation erfolgt.

¹⁾ Vgl. Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 119

²⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 122

Man wird diese Kosten als Investitionen ansehen müssen, allerdings als sehr riskante, da man sich einmal bei der Selektion der auszubildenden Kräfte irren kann und es andererseits unbestimmt ist, wie lange die ausgebildeten Kräfte in der eigenen Unternehmung arbeiten werden. ¹⁾

Durch die Heranbildung von einheimischen Führungskräften kann man im Laufe der Zeit einen Teil der Führungskräfte aus der Heimatorganisation ablösen. Bei der Gründung einer ausländischen Niederlassung werden aber - zumindest in einer bestimmten Gruppe von Ländern - eine Reihe von Führungskräften aus der Heimatorganisation verfügbar sein müssen.

Bestehenden Beschränkungen des Einsatzes von Führungskräften aus der Mutterunternehmung oder aus anderen Niederlassungen kommt eine sehr große Bedeutung zu. Die Skala der Beschränkungen reicht von dem Wunsch der Regierung oder Repräsentanten der Gesellschaft, einheimische Kräfte, zumindest nach einer gewissen Aufbauphase der Niederlassung, in die entscheidenden Führungskreisläufe aufzunehmen bis zum Verbot der Beschäftigung ausländischer Führungskräfte. Dabei ändern sich die Ansichten der Regierung und Gesellschaft eines Landes im Zeitablauf nicht unerheblich. Die einzelnen Niederlassungen ausländischer Unternehmungen in einem Land können auch unterschiedlich behandelt werden. In einigen Ländern gelten die Beschränkungen nur für Führungskräfte bestimmter Nationalität.

Für Unternehmungsleitungen, die von ihrem Führungskonzept überzeugt und daran gewöhnt sind, dieses in ihren gesamten Unternehmungsbereichen durchzusetzen, ergeben sich bei der Gründung von Niederlassungen in Ländern, die die Verwendung

¹⁾ Vgl. zu diesen Problemen:

Johnson, Carlton W.: Recruitment, Training and Development of Overseas Management Personnel. S. 44 - 60. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957

Kelso, A. Donald: History and Policies of Foreign Operations. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 112 f

Harmon, Robert G.: Overseas Personnel Policies. S. 200-207. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957 S. 203 ff.

Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries, a.a.O., S. 10 ff

Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 117 ff

von ausländischem Führungspersonal begrenzen oder verbieten, große Schwierigkeiten. Sie werden häufig vor der Wahl stehen, auf die betreffenden Niederlassungen zu verzichten oder ihr Führungskonzept zu ändern.

Soweit in einigen Ländern die Beteiligung von einheimischem Kapital vorgeschrieben ist, treten grundsätzlich die gleichen Probleme auf mit dem Unterschied, daß in diesen Fällen das Auswechseln der einheimischen Führungskräfte besonders schwierig wird.

Bei einer Beschränkung der Verwendung von ausländischem Führungspersonal ist die Unternehmung auf eine besonders gute Selektion und Ausbildung der einheimischen Führungskräfte angewiesen.

Eine weitere Anpassungsmöglichkeit, die eine Unternehmung dann noch hat, besteht darin, die Entscheidungsfreiheit der Niederlassung stark einzuengen und die wichtigsten Entscheidungen in die Heimatorganisation oder in Institutionen zu verlegen, die zwischen die Niederlassung und die Heimatorganisation eingeschaltet werden. Dieses Verfahren hat aber eine Reihe von Nachteilen.

Auch soweit der Einsatz von Führungspersonal der Heimatorganisation im Ausland möglich ist, bestehen auf Grund der hohen Anforderungen an dieses Personal bedeutende Schwierigkeiten. Die Kräfte, die eine ausländische Niederlassung führen sollen, müssen besonders gute und zusätzliche Qualifikationen besitzen, die in der Heimatorganisation nicht erforderlich sind. Sie müssen über eine sehr hohe Flexibilität verfügen, um den sich sehr schnell und häufig sogar abrupt ändernden Verhältnissen begegnen zu können, bereit und fähig sein, sich über die Verhältnisse des betreffenden Landes schnell und gründlich zu informieren, sich gegenüber anderen Kulturen, Bräuchen und Sitten tolerant zu verhalten, die Fähigkeit mitbringen, die sehr schwierigen personellen Probleme, die sich aus möglichen nationalen oder rassischen Ressentiments ihrer einheimischen Mitarbeiter ihnen gegenüber ergeben können, zu meistern und neben anderen Fähigkeiten noch die ausländische Sprache bis zu einem gewissen Grad beherrschen.

Stark erschwerend kommt hinzu, daß viele Führungskräfte wegen ihrer Familie oder aus persönlichen Neigungen und Bindungen an das Heimatland nicht bereit sein werden, in das Ausland zu gehen. ¹⁾

Berücksichtigt man diese Umstände, so wird deutlich, daß man nur bei Gewährung von relativ sehr hohen Entgelten die Chance hat, gute Führungskräfte des Mutterlandes der Unternehmung für die Auslandsniederlassung zu bekommen. Außerdem wird man den Kräften, die ins Ausland gehen, Aufstiegsmöglichkeiten in der Heimatorganisation versprechen müssen. Zusätzliche Kosten bei dem Einsatz eigener Kräfte der Heimatorganisation im Ausland werden durch Reisekosten, verlängerten Heimaturlaub, die Errichtung von Wohnungen im Ausland, Beiträge zur Erziehung von Kindern und ähnliche Umstände entstehen. ²⁾

Falls Niederlassungen in der Nähe des Landes bestehen, in dem eine neue Niederlassung gegründet werden soll, und man von diesen Niederlassungen qualifizierte Führungskräfte abziehen kann, können sich erhebliche Reduktionen bei den Kosten ergeben, und die Effizienz kann auf Grund der besseren Kenntnis des betreffenden Landes durch diese Kräfte größer sein als bei Führungskräften aus der Heimatorganisation.

Der Einfluß der erwähnten Schwierigkeiten bei der Besetzung der Führungspositionen auf den Erfolg einer Niederlassung läßt sich - vor allem auf Grund der möglichen Anpassungsmaßnahmen der Unternehmung - nur schwer abschätzen. Dadurch wird dieses Problem nicht weniger bedeutungsvoll. Würde eine Unternehmung bei der Wahl des Standorts für eine Niederlassung diese Faktoren außer acht lassen und lägen auf dem Gebiet der Führungskräfte im gewählten Land besonders schlechte Verhältnisse vor, könnte das zu großen Schwierigkeiten führen, die die Lage der Niederlassung für längere Zeit beeinträchtigten.

¹⁾ Im Detail kann auf diese Probleme hier nicht eingegangen werden.

Vgl. im einzelnen z. B. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O. S. 357 - 386 und S. 377 ff

²⁾ Vgl. Survey of U.S. Company Practices in Compensation Supervisory and Managerial Personnel Overseas. In: Increasing Profits from Foreign Investments. o. O. 1957, S. 231-240

Zwischen dem Stand der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes und der Qualität der in diesem Land verfügbaren Führungskräfte dürfte sicherlich eine starke Korrelation - ähnlich wie bei der Güte der Dienstleistungen - bestehen.

In den wirtschaftlich höher entwickelten Ländern wird die Zusammenarbeit mit einheimischen Führungskräften auch dadurch erleichtert, daß dort die sachliche Argumentation im Vordergrund steht und Gefühle - besonders auch rassische und nationale Ressentiments - keine so große Bedeutung haben wie in vielen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern.

Das in einer Veröffentlichung der amerikanischen Regierung angegebene Verhältnis der Anzahl amerikanischer Führungskräfte zur Anzahl der Führungskräfte anderer Nationalitäten bei ausländischen Niederlassungen der in den USA beheimateten Unternehmungen von 1 : 10 ¹⁾ sagt wenig aus, da die einzelnen Führungspositionen ein unterschiedliches Gewicht haben und die Führungskräfte aus der Mutterunternehmung - wie oben schon dargelegt wurde - meistens die höchsten Führungspositionen einnehmen.

Ein anderes Moment in diesem Zusammenhang, das für die Unternehmung sehr positiv ist, wird man nicht übersehen dürfen. Die Niederlassungen im Ausland besitzen meist eine relativ große Selbständigkeit. Sie bilden für die Nachwuchskräfte einer Unternehmung eine sehr günstige Gelegenheit, Erfahrungen in der Führung von Organisationen zu sammeln. Die anfänglichen Fehler, die sie dort begehen, wirken sich nicht sofort auf die gesamte Unternehmung aus, sondern bleiben im allgemeinen auf die Niederlassung beschränkt. Die Heimatunternehmung kann dabei die Fähigkeiten ihrer Nachwuchskräfte gut testen. Dezentralisierte Einheiten auf nationalem Raum oder sogar Stellungen in einer Zentralverwaltung bieten dafür bei weitem nicht so gute Gelegenheiten, da diese Stellungen nicht so unabhängig sind wie Niederlassungen im Ausland.

¹⁾ U. S. Business Investments in Foreign Countries. U. S. Department of Commerce. Office of Business Economics. Washington 1960, S. 45

Diese Überlegungen werden für die deutschen Unternehmungen weniger zutreffen, haben aber zumindest bei einigen amerikanischen Unternehmungen eine gewisse Wahrscheinlichkeit der Richtigkeit. Eine solche Ausbildungsmethode würde nur eine konsequente Weiterentwicklung der besonders in einigen amerikanischen Universitäten geübten Praxis der Ausbildung der Führungskräfte der Wirtschaft durch Fallstudien und Planspiele bedeuten.

Bei den ausländischen ausführenden Kräften, also den Arbeitern und Angestellten, die keine Weisungsbefugnis und nur geringe Entscheidungsfreiheit haben, ergeben sich viele entsprechende Punkte zu der Situation der ausländischen Führungskräfte.

Auch bei den Arbeitern - wie der Personenkreis im folgenden kurz bezeichnet werden soll - der verschiedenen Länder bestehen erhebliche Unterschiede, vor allem zwischen den Arbeitern der Industriestaaten und denen der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder.

Die einzelne Unternehmung wird sich - wie auch bei den Führungskräften - nur für den für die zu gründende Niederlassung relevanten Ausschnitt aus dem Arbeitsmarkt interessieren.

Die Heranziehung von Arbeitern aus der Heimatorganisation oder anderen Niederlassungen kommt allerdings aus verständlichen Gründen, die nicht weiter ausgeführt werden müssen, nur selten in Frage.

Da die Auswahl, Ausbildung und die Verwendung der Arbeitskräfte, also vor allem die Kombination der Faktoren Arbeit und Kapital, von den Führungskräften bestimmt wird, hängt die Effizienz der Arbeit wieder stark von diesen ab.¹⁾

Zur leichteren Durchdringung der Probleme kann man zwischen der Qualität, der Quantität der Arbeiter und dem Preis der Arbeit zu unterscheiden versuchen, wenn auch die Festlegung des Stundenlohnes für die Anzahl der Arbeiter, die eine Unternehmung erhalten kann, bestimmend wirkt.

¹⁾ Vgl. U.S. Industry Migrates Abroad. Special Report
Business Week. Jan. 3, 1959, S. 31

Trennt man gedanklich zwischen Qualität und Quantität, so wird man allgemein sagen können, daß in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern die Qualität unzureichend vorhanden ist und in den Industrieländern häufig die Quantität, wobei Ausnahmen vorkommen und auch die jeweiligen Konjunkturlagen und regionalen Unterschiede zu beachten sind.

Die schlechte Qualität der Arbeiter in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ist nun wieder - ähnlich wie bei den dortigen Führungskräften - primär auf die Ausbildung und die Einstellung zur Arbeit zurückzuführen. Wenn die Unternehmung keine Arbeitskräfte bekommen kann, die schon in einem anderen Betrieb gearbeitet haben, verfügen die Arbeiter über keinerlei Berufskenntnisse.

Da die Arbeiter in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern von anderen Anschauungen über das Leben bzw. anderen Zielen ausgehen, hat die Einkommenserzielung bei ihnen keine solche vorrangige Bedeutung wie bei ihren europäischen oder nordamerikanischen Kollegen. Auf Grund der dort herrschenden Sozialordnung fühlen sich die Arbeiter auch noch relativ stark an ihre Familie, Verwandtschaft, Sippen und Stämme gebunden und sind häufig bereit, wieder in ihre alten Verhältnisse zurückzukehren, wenn sie etwas Geld verdient haben. Das ökonomische Zweckdenken ist ihnen fremd. Daraus ergeben sich für die Unternehmung viele Nachteile und Gefahren.

Am stärksten sind die erwähnten Mängel bei der Landbevölkerung, während sich die Lebensweise und Denkhaltung der Bevölkerung in Industriezentren schon etwas in der Richtung der Bevölkerung der Industrieländer bewegt und dadurch die Arbeiter erheblich bessere Voraussetzungen für die industrielle Arbeit mitbringen als die Landbevölkerung.

Sehr verbreitet in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ist auch ein häufiges Wechseln des Arbeitsplatzes und ein unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz. Die Arbeiter sind allgemein nicht sehr verantwortungsvoll und

zeigen keine oder nur eine geringe Initiative. ¹⁾

Man kann den Arbeitern in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern hinsichtlich ihrer Eigenschaften bis zu einem gewissen Grad entgegenkommen, also ihre Neigungen bzw. Abneigungen berücksichtigen. Auf manchen Gebieten wird man auch durch Anreize verschiedener Art Verbesserungen erreichen können. Wenn diese Möglichkeiten nicht mehr ausreichen, muß man wohl ein entsprechendes Überwachungssystem einrichten, um einigen negativen Verhaltensweisen der Arbeiter begegnen zu können. ²⁾

Die Kosten der Ausbildung der Arbeiter machen in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern häufig einen bedeutenden Posten in der Kostenrechnung aus. ³⁾ Als Ausbilder müssen zum Teil ausländische Kräfte eingesetzt werden. ⁴⁾ Besondere Schwierigkeiten bei der speziellen Berufsausbildung ergeben sich aus der mangelnden Grundausbildung, so z. B. daraus, daß die meisten Arbeiter nicht schreiben und lesen können und deshalb völlig andere Ausbildungsmethoden angewandt werden müssen als in den Industrieländern, z. B. ein starker Einsatz von Lehrfilmen. ⁵⁾

Weitere Probleme ergeben sich durch die Verständigungsschwierigkeiten infolge der unterschiedlichen Sprachen der ausländischen Ausbilder und der Arbeiter. Man kann sich damit

¹⁾ Vgl. zu diesem Fragenkomplex

Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 73 ff und S. 117 ff

Fayerweather, John: Management of International Operations. a.a.O., S. 263 ff

Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 157 ff

Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. a.a.O., S. 15 f

Wülker, Gabriele: Partner-Betriebe in Indien, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13. 1. 1965

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 266 f

³⁾ Vgl. Bryce, Murray D., a.a.O., S. 126

Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 264

u. Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. a.a.O., S. 16 f

⁴⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 119 f

⁵⁾ Vgl. Bata, Thomas J.: A Foreign Manufacturing Operation. S. 154 - 173. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O., 1957, S. 159

helfen, daß man einigen besonders geeigneten einheimischen Kräften eine gründliche Ausbildung zuteil werden läßt - u. U. in der Heimorganisation -, um sie mit der gesamten Unternehmung und deren Zielen vertraut zu machen. Bei der Gründung einer Niederlassung wird dies aber nur begrenzt anwendbar sein. Durch den häufigen Wechsel des Arbeitsplatzes verliert die Ausbildung natürlich an Bedeutung für die einzelne Unternehmung.¹⁾

Neben diesen Schwierigkeiten können bei der Ausbildung in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern auch noch Widerstände aus dem sozialen und religiösen Bereich erwachsen²⁾, so z. B. dann, wenn die führenden Schichten befürchten, daß durch die Ausbildung breiter Schichten ihre Vormachtstellung bedroht wird.³⁾

In den Industrieländern braucht man auf Grund der guten Allgemeinbildung nur eine spezielle Schulung der Arbeitskräfte für einige Arbeitsplätze vorzunehmen. Die Schwierigkeiten sind hier unverhältnismäßig geringer.

Bis zu einem gewissen Grad kann man auch die Arbeitsplätze, also den Produktionsapparat und andere Teile der Organisation der Niederlassung, auf die Verhältnisse der Arbeiter einstellen. Dies wird damit beginnen, daß man in einzelnen Ländern die Körpergröße der Bevölkerung beachten muß.⁴⁾ In einigen Fällen wird man durch eine bewußte Vereinfachung des Produktionsprozesses bzw. des Produktionsapparates eine teilweise Anpassung an die Fähigkeiten des Arbeiters erreichen können.⁵⁾ Man kann in vielen Betrieben den Produktionsprozeß - zumindest in einigen Teilen - so aufteilen, daß der einzelne Arbeiter nur sehr einfache Tätigkeiten verrichten muß, vielleicht sogar jeweils nur einen Handgriff. Durch diese starke Spezialisierung der Arbeitskräfte auf sehr einfache und gleichbleibende Tätigkeiten kann man der mangeln-

1) Vgl. Wülker, Gabriele, a.a.O.

2) Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 159

3) Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 167

4) Vgl. Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 161

5) Vgl. Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 159

den Ausbildung der Arbeiter teilweise begegnen. ¹⁾

Diese Anpassungsmöglichkeit hat aber auch einen bedeutenden Nachteil. Die Arbeiter in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern werden sich für ihre Arbeit allgemein nur dann einsetzen, wenn sie die Bedeutung ihres Arbeitsplatzes in dem gesamten Produktionsprozeß übersehen können. ²⁾ Dies ist bei solch weitgehenden Spezialisierungen der einzelnen Arbeiter nicht mehr der Fall. Die Arbeiter in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern sind auf Grund der wirtschaftlichen Verhältnisse dieser Länder gewöhnt, daß sie in allen Phasen der Entstehung eines Produktes mitarbeiten, und ihnen ist die weitgehende Zergliederung des Produktionsprozesses und die Spezialisierung der einzelnen Arbeiten fremd.

Weiterhin entstehen bei einer solchen Spezialisierung der Tätigkeiten der Arbeiter bei Änderungen im Produktionsablauf durch Produktänderungen oder Änderungen der Produktionstechnik besondere Schwierigkeiten. Jede Änderung des Produktionsablaufes ist dann mit erheblichen Kosten verbunden.

Man wird hier in jedem Einzelfall die Vor- und Nachteile der Anpassung des Produktionsprozesses an die Qualitäten der Arbeiter prüfen müssen. Man kann durch Anpassungen des Produktionsprozesses Nachteile, die durch die mangelnde Qualität bei Arbeitskräften in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern bestehen, zum Teil ausgleichen, erreicht aber nicht die Effizienz, die bei gut ausgebildeten Arbeitern in den Industrieländern möglich ist.

Durch die starke Bindung der Arbeitskräfte in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern an ihre Sippen ist der einzelne Arbeiter häufig gezwungen, sein Arbeitsentgelt an die Sippe abzuführen. Der Anreiz, den man durch das Arbeitsentgelt allgemein bzw. durch dessen besondere Gestaltung bei dem einzelnen Arbeiter möglicherweise erzielen könnte,

¹⁾ Kroese, Stenfort H. E.: Management of Direct Investments in Less Developed Countries. Report submitted to the International Bank of Reconstruction and Development by the Foundation for Economic Research of the University of Amsterdam, Leiden 1957, S. 39

²⁾ Bata, Thomas, a.a.O., S. 172
Dülfer, Eberhard, a.a.O., S. 162 f

geht dadurch zum großen Teil verloren. Da gerade solche Anreize bei der geringen Arbeitsfreude der dortigen Kräfte günstig wären, stellt der Verlust dieses Ansporns einen beachtlichen Nachteil dar. Man kann dem begrenzt dadurch begegnen, daß man dem Arbeiter für gute Arbeit Güter oder Dienstleistungen für dessen persönlichen Konsum in Aussicht stellt. Ein Nachteil dieser Anpassungsmethode liegt darin, daß man sich dadurch in Gegensatz zur bestehenden Sozialordnung setzt. ¹⁾

Den häufigen Wechsel der Arbeitsstelle kann man in gewissen Grenzen reduzieren, indem man den Arbeitern Wohnungen in der Nähe ihrer Arbeitsplätze anbietet. Dies wird besonders bei den Arbeitern Erfolg haben, deren Familien auf dem Land leben.

Der Bau von Häusern bzw. die Gewährung von günstigen Krediten dafür setzt sehr hohe Investitionen der Unternehmung voraus, die auf Grund des in diesen Gebieten damit verbundenen Risikos einen großen Nachteil für die Unternehmung darstellen.

Bedingt durch die Notwendigkeit des Einarbeitens der Arbeitskräfte wie auch der Sammlung von Informationen und Erfahrungen, z. B. auf dem Gebiet der Zusammenarbeit mit den einheimischen Arbeitskräften, wird die Niederlassung in der ersten Zeit nach der Gründung noch nicht mit voller Effizienz arbeiten, also z. B. auch noch nicht ihre volle Produktionshöhe erreichen. ²⁾

Neben der allgemeinen Abneigung der Arbeiter gegen das Management nehmen die Arbeiter in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern häufig auch gleichzeitig eine gegensätzliche Haltung ein. Sie sehen in ihren Vorgesetzten, meistens direkt in dem Leiter der Niederlassung, ihren Berater in ganz persönlichen Angelegenheiten. Mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe sind die Führungskräfte aus Industrieländern natürlich nicht vertraut, außerdem wird damit die Zeit der Führungskräfte stark in Anspruch genommen, was auch für die

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 268 f

²⁾ Bryce, Murray D.: Industrial Development. New York, Toronto, London 1960, S. 130

einheimischen leitenden Kräfte gilt. ¹⁾ Dadurch können sich erhebliche Schwierigkeiten in der Leitung der Niederlassung ergeben bzw. in der Zusammenarbeit der Arbeiter und Führungskräfte.

Die Gewerkschaften üben in den meisten Ländern einen starken Einfluß auf die Arbeiter aus. Besonders wichtig ist die allgemeine Haltung der Gewerkschaften, ob sie z. B. besonders radikal sind oder auf die Belange der Volkswirtschaft oder gegebenenfalls der Unternehmungen Rücksicht nehmen. Von ihrer Stärke hängt es ab, wie weit sie ihre Ziele durchzusetzen vermögen. Wichtige Bestimmungsgründe für die Stärke der Gewerkschaften sind der Stand der Beschäftigung des betreffenden Landes, der Prozentsatz der Arbeiter, die Mitglieder der Gewerkschaft sind, die Finanzkraft der Gewerkschaften, ihr Verhältnis zur nicht organisierten Arbeiterschaft und zur Regierung. ²⁾

Besonders diejenigen Gewerkschaften, die sich nicht auf die Tarifpolitik beschränken, sondern auch wirtschaftspolitische oder allgemein politische Ziele verfolgen, wie z. B. die Verstaatlichung der privaten Wirtschaft oder Teile davon, werden für die Unternehmungen oft sehr schwierige Verhandlungspartner darstellen.

Niederlassungen ausländischer Unternehmungen sind dabei den Aktionen der Gewerkschaften besonders ausgesetzt. Auf Grund des Nationalgefühls der Bevölkerung eines Landes kann sich eine ausländische Unternehmung zumindest dann, wenn sie der Bevölkerung als solche bekannt ist, gegen die Gewerkschaften, einem Gebilde der Gemeinschaft, nur sehr begrenzt zur Wehr setzen, um nicht feindliche Gefühle in der Bevölkerung zu wecken. Die Gewerkschaften können also die Niederlassungen ausländischer Unternehmungen als schwache Punkte bei der Unternehmerschaft ansehen und diese bei erstrebten Vergünstigungen für die Arbeiter als erste angreifen.

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 273

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 273

In der Geschichte der Gewerkschaften wird man Aktionen, die sich so interpretieren lassen, sowohl in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern wie auch in den Industrieländern feststellen können.

Schwierigkeiten können die Gewerkschaften u. a. auch in Ländern bereiten, in denen eine große Arbeitslosigkeit herrscht, wenn Unternehmungen versuchen, menschliche Arbeitskraft durch Maschinen zu ersetzen.

In der Bundesrepublik Deutschland und den skandinavischen Ländern haben die Arbeiter auf Grund gesetzlicher Vorschriften ein Mitbestimmungsrecht bei der Unternehmungspolitik. Es ist möglich, daß auch andere Staaten ähnliche Regelungen einführen.

Eine starke Ausweitung der Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer in der BRD, besonders die von den Gewerkschaften geforderte paritätische Mitbestimmung, könnte bedingt durch die damit verbundene Beschränkung der Dispositionsfreiheit der von den Kapitaleignern direkt oder indirekt gewählten Unternehmungsführung dazu führen, daß ausländische Unternehmungen die BRD als potentiellen Standort für Niederlassungen geringer einschätzen als bisher.

Wichtig sind noch Regelungen des Arbeitsverhältnisses, die in Gesetzen, Verordnungen oder Tarifverträgen festgelegt sind. Von Bedeutung sind die Bestimmungen über die Länge der Arbeitszeit, des Urlaubs, das Kündigungsrecht, die Regelungen der Aus- und Weiterbildung, ¹⁾ Sicherheits- und Schutzvorschriften für gewisse Kategorien von Arbeitern und bei bestimmten Branchen. Auch die Anzahl der arbeitsfreien Feiertage ist in den einzelnen Staaten sehr verschieden; so gibt es z. B. in den USA viel weniger arbeitsfreie Feiertage als in der Bundesrepublik Deutschland.

Unzweifelhaft ist, daß die Stundenlöhne in den einzelnen Ländern sehr verschieden sind. ²⁾ So betragen z. B. die

¹⁾ Vgl. Franzosen erhalten Recht auf Ausbildung und Umschulung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 157 vom 11. Juli 1970, S. 17

²⁾ Vgl. Buffa, Elwood S. and Bogardy Alexander E.: When Should a Company Manufacture Abroad. S. 16-27. In: California Management Review, Bd. 2, Winter 1960. S. 19

durchschnittlichen Stundenlöhne in der verarbeitenden Industrie in einigen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern nur ca. 5 % derjenigen in den USA, wenn man die offiziellen Währungskurse für die Umrechnung verwendet. ¹⁾

Wenn man die Kostenstrukturen für gleiche Produkte vergleicht, so ergibt sich auch, daß in den USA der Anteil der Arbeitskosten höher ist als in anderen Ländern. ²⁾

Abgesehen von der Schwierigkeit der Erfassung der Kostenstrukturen hat dieser Vergleich der Lohnkosten für die Untersuchung nur begrenzten Aussagewert, da hier noch andere Faktoren mitspielen.

Wie die obigen Ausführungen gezeigt haben, kann man von niedrigen Stundenlöhnen nicht ohne weiteres darauf schließen, daß damit auch gleichzeitig günstige Arbeitsverhältnisse für moderne Betriebe herrschen. In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern, also den Ländern mit den extrem niedrigen Stundenlöhnen, müssen häufig viel mehr Arbeiter für eine gleiche Leistung eingestellt werden als in den Industrieländern, also den Ländern mit den höchsten Löhnen. ³⁾

Außerdem ergeben sich bei den Arbeitern aus den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern noch sehr viele andere Nachteile, die zu Kostenerhöhungen führen. Diesen Sachverhalt sprechen wohl die Autoren an, die die Meinung, in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern seien die Löhne sehr niedrig, nur als landläufiges Argument bezeichnen, das nicht stimme. ⁴⁾

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 267

²⁾ Vgl. Hartmann, Heinz: Amerikanische Firmen in Deutschland. (Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften). Dortmunder Schriften zur Sozialforschung. Hrg. von der Sozialforschungsstelle an der Universität Münster - Sitz Dortmund. Band 23, Köln und Opladen 1963, S. 60

³⁾ Vgl. Wülker, Gabriele, a.a.O.

⁴⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 73 und die bei Standke aufgeführten Tabellen. Vgl. Standke, Klaus-Heinrich: Amerikanische Investitionspolitik in der EWG. Berlin, Köln, Frankfurt 1965, S. 68 ff

Zusätzlich zu den Stundenlöhnen muß man noch die indirekten Lohnkosten - vor allem Sozialkosten - betrachten. Diese sind im Vergleich zu den USA in verschiedenen europäischen Ländern recht hoch, so z. B. in Frankreich, der Bundesrepublik Deutschland und Italien. ¹⁾

Einen direkten Lohnkostenvergleich in den einzelnen Ländern kann eine Unternehmung nicht präzise durchführen, da sie sich ja den einzelnen Gegebenheiten bis zu einem gewissen Grad anpassen kann, und ein Vergleich nur des einen Faktors die Konstanz der übrigen Faktoren voraussetzen würde.

Eine Mitte der fünfziger Jahre durchgeführte Befragung einer Reihe von Industriebetrieben ergab, daß die Lohnkosten pro Erzeugnis in den USA in den meisten Fällen höher als in anderen Ländern waren. ²⁾

Bei den Lohnkosten wie auch bei den anderen Faktoren ist zu beachten, daß in den einzelnen Ländern regional sehr erhebliche Differenzen bestehen. Man braucht hierbei in Deutschland nur an das Ruhrgebiet und den Bayerischen Wald zu denken. Diese Differenzen sind in anderen Ländern, wo die einzelnen Regionen noch größere wirtschaftliche Unterschiede aufweisen, die Entfernungen größer und die Menschen unbeweglicher sind, noch erheblich größer. So können z. B. auch in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern industrielle Ballungszentren entstehen. Dort werden dann die Stundenlöhne beträchtlich höher liegen als in landwirtschaftlich orientierten Gegenden des gleichen Landes.

Hinsichtlich der Lohnkosten ist noch ein weiterer Gesichtspunkt zu beachten. Wenn man einen Ort mit geringen Lohnkosten wählt, so können andere Unternehmungen von den gleichen Voraussetzungen ausgehen und dann werden sich die Lohnkosten an diesem Ort infolge der Konkurrenz u. U. beträchtlich erhöhen. ³⁾ Man muß also auch hier - wie bei dem

¹⁾ Vgl. Withcomb, Philip W.: What Does EEC Labor Really Cost? In: Commerce in Germany (Official Monthly Publication of the American Chamber of Commerce in Germany) vom 1. Sept. 1964, S. 26

²⁾ Vgl. Gates, Theodore R., a.a.O., S. 26 f und S. 32 f

³⁾ Vgl. Chinitz, Benjamin und Vernon, Raymond: Changing Forces in Industrial Location. In: Harvard Business Review, 1960, Jan. - Febr., S. 126 - 136, S. 135

Absatzmarkt - auf die Aktionen der Konkurrenz Rücksicht nehmen, zumindest dann, wenn es sich um kleinere Orte oder Regionen handelt.

Die Zahl der Arbeiter, die man erhalten kann, hängt stark von dem angebotenen Lohn und den geforderten Qualifikationen ab. Eine freie Arbeiterreserve, die man unter den gleichen Bedingungen einstellen kann wie andere Betriebe, die sich schon an dem Ort befinden, wird man wahrscheinlich nur in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern finden, die meistens unter einer Arbeitslosigkeit leiden. Aber selbst in diesen Ländern dürfte eine solche Reserve in den Ballungszentren nicht mehr vorhanden sein. Außerdem werden die noch frei verfügbaren Arbeitskräfte in der Qualität den schon im Arbeitsprozeß befindlichen Kräften nachstehen.

In den Industrieländern muß man sich vor allem hinsichtlich der qualifizierten Kräfte mit der Konkurrenz auseinandersetzen. Hierbei wird u. a. bedeutungsvoll sein, wie stark man die Konkurrenz überbieten muß, um Arbeitskräfte abziehen zu können, und wie die Konkurrenz reagiert. Dies dürfte wiederum von der Stärke der Konkurrenz, der Anzahl und Größe der Betriebe, von denen man die Arbeitskräfte eventuell erhalten kann und von der Flexibilität der Arbeitskräfte abhängen.

Bei der Untersuchung des Faktors Arbeit in einem Land wird man nur dann zu einem abgerundeten Urteil kommen, wenn man alle wesentlichen Komponenten, wie Qualität, Kosten, verfügbare Anzahl der Arbeitskräfte und Konkurrenzsituation betrachtet. Durch eine entsprechende Marktforschung kann man bei den meisten Einflußgrößen ausreichende Informationen, zumindest über die augenblickliche Lage, erhalten. Langfristig wird die Qualität der Arbeit mit Hilfe von Untersuchungen über die Entwicklung der Bildungseinrichtungen und die Anzahl der Arbeitskräfte, basierend auf Bevölkerungsstudien, leichter prognostizierbar sein als die Lohnhöhe und Konkurrenzsituation. Diese beiden Faktoren hängen sehr stark von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab.

Die Entwicklung einzelner Einflußgrößen, wie z. B. die Haltung der Gewerkschaften oder Arbeitnehmer bei Tarifverhandlungen in verschiedenen Ländern wird man nur sehr

schlecht voraussehen können. Ein Beispiel dafür bietet England.

4. Kapital

Den Kosten des Kapitals und den Möglichkeiten, Kapital zu beschaffen, kommt eine erhebliche Bedeutung zu, da die Kapitalintensität ständig steigt.

Bei manchen Unternehmungen beschränken sich die wesentlichen Investitionen nicht nur auf die Errichtung des Produktionsapparates, sondern es werden auch für den Aufbau eines eigenen Absatz- und Servicesystems große Kapitalbeträge benötigt. Einige Unternehmungen investieren auch ganz erhebliche Summen in das Umlaufvermögen. Bei der Gründung von Niederlassungen im Ausland müssen noch die häufig sehr erheblichen Anlaufkosten finanziert werden.

Die Probleme der Beteiligung an ausländischen Unternehmungen werden später in einem anderen Zusammenhang dargestellt.

Es wird hier also nur der Einfluß der verschiedenen Möglichkeiten der Finanzierung mit Fremdkapital in den einzelnen Ländern auf die Standortwahl untersucht.

Die Unternehmungen, die im Ausland investieren, entnehmen dem lokalen Markt allgemein einen bedeutenden Teil des Kapitals, das sie für ihre Investitionen im Ausland benötigen.¹⁾

Die Märkte für Fremdkapital in den einzelnen Ländern sind nun sehr unterschiedlich sowohl hinsichtlich der Möglichkeit der Beschaffung von Fremdkapital als auch der Kosten des Fremdkapitals. Nach einer von Fayerweather²⁾ aufgestellten Statistik betrugen die vorherrschenden Zinssätze 1957 in Brasilien 12 % und in der Schweiz 4,5 %. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß innerhalb der einzelnen Länder selbst die Zinssätze sehr unterschiedlich sein können.

Allgemein kann man auch hier wieder einen sehr erheblichen Unterschied zwischen den Industrieländern und den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern feststellen. In den

1) Vgl. Küppersbusch, Otto E.: Die Finanzpolitik der internationalen Unternehmung. Diss. Nürnberg 1968, S. 135 f

2) Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 441

Industrieländern bildet die Beschaffung von Fremdkapital nach den üblichen Bedingungen - zumindest für große Unternehmungen - keine allzu großen Schwierigkeiten, von Ausnahmesituationen wie starken konjunkturellen Anspannungen des Kapitalmarktes und Zeiten ausgeprägter Restriktionspolitik der Notenbanken der Industriestaaten abgesehen. Die Kosten für Fremdkapital in Industrieländern sind bedeutend niedriger als in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern. ¹⁾

Bei der Untersuchung der Kosten muß man das Augenmerk auf die langfristige Entwicklung der Zinssätze richten. Kurzfristigen regulierenden Eingriffen der nationalen Währungsinstitute kommt hier bei den Problemen des Standorts keine entscheidende Bedeutung zu.

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern wird man größere Kredite auch zu höheren Zinssätzen als in den Industrieländern meistens gar nicht bekommen. Dies trifft besonders für langfristige Mittel zu. ²⁾

Man kann in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern grundsätzlich Geld vom allgemeinen Kapitalmarkt, der Regierung und von Instituten, die zur Kapitalhilfe an diese Länder auf internationaler oder nationaler Basis eingerichtet sind, erhalten.

Auf dem allgemeinen Kapitalmarkt kann man wegen der Enge des Marktes nur sehr begrenzt Kapital aufnehmen. Die wenigen kapitalkräftigen Personen in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern sind meistens mehr an einer eigenen Unternehmung, einer Beteiligung oder auch an einer Kapitalanlage im Ausland interessiert, als daß sie Geld langfristig in ihrem Land ausleihen würden. Zu den Banken besitzt man selten enge Verbindungen.

Die einheimischen Bankkunden können sich gegen die Finanzierung von ausländischen Unternehmungen wenden bzw. die Banken können von einheimischen Wirtschaftsgruppen be-

¹⁾ vgl. Küppersbusch, Otto E., a.a.O., S. 104 f und 124 ff

²⁾ vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 18

herrscht werden, die an der ausländischen Konkurrenz wenig interessiert sind. Filialen ausländischer Banken gibt es in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern nur selten. Hier scheint sich aber eine Wandlung anzubahnen.

Die Regierungen geben allgemein nur dann Mittel, wenn die Investition auf Gebieten erfolgt, denen nach der Meinung der Regierung eine Priorität zukommt. Große, international dezentralisierte Unternehmungen werden wahrscheinlich häufig als so kapitalkräftig angesehen werden, daß für sie Regierungskredite abgelehnt werden. Häufig sind die Regierungskredite mit einer sehr starken Kontrolle der Unternehmungen durch die Regierungen verbunden, so daß diese Kredite von ausländischen Unternehmungen nur selten in Anspruch genommen werden. Nur bestimmte Branchen, wie die Versorgungsunternehmungen und der Bergbau, arbeiten mit den Regierungen häufig eng zusammen, aber meistens wohl mehr in der Form, daß sie die Regierung am Eigenkapital der Niederlassung beteiligen. Die Zinsen der Regierungskredite sind erheblich geringer als die auf dem allgemeinen Kapitalmarkt zu zahlenden Zinsen. Die Institute auf internationaler Ebene, die für Investitionen in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern Kredite geben, sind neben anderen Einrichtungen die International Finance Corporation und die International Development Association, auf regionaler Ebene der European Fund for Overseas Development, die Inter-American Development Bank und auf nationaler Ebene die britische Colonial Development Corporation, die Deutsche Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit GmbH und viele andere Einrichtungen. ¹⁾ Die Kreditbedingungen dieser Institute

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 56
Die Weltbank. Hrsgb. von der Internationalen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung. Washington, Ffm. 1963
Hinshaw, Joseph U.: The Inter-American Development Bank. S. 102 - 107. In: Financing International Operations.
AMA Management Report No. 82. New York 1965
und Kecskes, Gyula: Private Investitionen in Entwicklungsländern in der Nachkriegszeit. Diss. Basel 1965, S. 56 ff

sind sehr günstig, sowohl hinsichtlich der Zinsen als auch der sonstigen Konditionen, wie z. B. des Mitspracherechtes und des Drucks auf Rückzahlung, falls sich die Unternehmung in Liquiditätsschwierigkeiten befinden sollte.

Entscheidend für die großen international dezentralisierten Unternehmungen wird aber sein, daß die Kredite, die diese Institute allgemein vergeben, relativ klein sind. Großobjekte, wie die Errichtung von Produktionsniederlassungen großer Unternehmungen, werden von diesen Instituten nicht finanziert. Außerdem müssen die Unternehmungen meistens nachweisen, daß sie nicht über genügend Geldmittel verfügen. Dadurch werden diese Institute für die international dezentralisierten Unternehmungen meistens bedeutungslos. In Ausnahmefällen kann dies auch anders sein.

In Kanada und den europäischen Industrieländern und auch in manchen lateinamerikanischen Ländern spielt die lokale Fremdfinanzierung, teilweise auch die langfristige, eine sehr bedeutende Rolle, in vielen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern nicht. ¹⁾

Sehr günstig scheint es zu sein, wenn die internationale Unternehmung festverzinsliche Wertpapiere sehr breit streuen kann. Dadurch wird ein breiter Bevölkerungskreis an der Niederlassung interessiert. ²⁾

Der Grund dafür, daß dieses Mittel nicht in großem Umfang eingesetzt wird, dürfte nicht zuletzt darin liegen, daß

¹⁾ US Business Investments in Foreign Countries
US Department of Commerce. Office of Business Economics.
Washington 1960, S. 23 ff und S. 62 f

Vgl. zu den oben angeführten Problemen:

Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 18 f und S. 56

Fayerweather, John: International Operations.

a.a.O., S. 441 ff, besonders S. 452 ff

Kelso, Donald A.: History and Policies of Foreign Operations. S. 107 - 117. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957. S. 112

Garner, Robert L.: Operations Abroad, Risk, Responsibility, Reward. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957. S. 229 - 236, S. 231

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 453

in vielen Ländern große Teile der Bevölkerung - so auch in europäischen Industrieländern - nicht daran gewöhnt sind, ihr Geld in Industrieobligationen anzulegen oder die Bevölkerung nicht über ausreichende Mittel verfügt, um Wertpapiere kaufen zu können.

Wenn man schon Kredite im Ausland bekommt, so wird auch weiter entscheidend sein, ob man mit diesen Mitteln auch Importe bezahlen kann.

Grundsätzlich bedeutsam sind die Ansichten über die Finanzierung in den einzelnen Ländern, ¹⁾ also z. B. die maximale Höhe von Krediten, die die Banken einer Niederlassung zu gewähren bereit sind, oder anders ausgedrückt, inwieweit die Banken auch noch Anlagegüter finanzieren, soweit man bei einer Unternehmung davon sprechen kann, daß einzelne Güter mit einer bestimmten Art von Kapital finanziert werden.

Eine Unternehmung kann natürlich auch in ihrem Heimatland Kredite aufnehmen und diese für ihre Niederlassungen im Ausland verwenden. Dadurch verlieren die Finanzmärkte der einzelnen Staaten an Bedeutung für die Standortpolitik der Unternehmung.

Eine international weitgehend dezentralisierte Unternehmung hat hier noch den großen Vorteil, daß sie sich auf Grund ihrer Verbindungen und Kontakte zu verschiedenen Ländern und ihres im allgemeinen guten Rufes dort Fremdkapital - zumindest bis zu einem gewissen Grad - besorgen kann, wo sie es am günstigsten erhält. Da sich die Verhältnisse der Kapitalmärkte der einzelnen Länder im Laufe der Zeit ändern, wird man Fremdkapital also nur durch eine mehrere Länder - vor allem die Industrieländer - umgreifende Organisation jeweils zu besonders günstigen Bedingungen aufnehmen können. Die einzelnen Niederlassungen können sich nicht allein auf die Vermittlung von Kapital durch andere Niederlassungen verlassen, um eigene

¹⁾ Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R.: Analyzing Foreign Opportunities. In: Harvard Business Review. March - April 1962. S. 60 - 79, S. 70 f

Verbindungen auf dem Kapitalmarkt - besonders zu Banken - nicht aufgeben zu müssen.

Die Beschaffung von Fremdkapital durch die Heimatorganisation oder andere Niederlassungen kann zusätzlich angewandt werden. Hier dürfte also ein wirklicher Vorteil der international dezentralisierten Unternehmung liegen.

Etwas abgeschwächt wird diese Betrachtung allerdings dadurch, daß die Kreditgeber allgemein nicht gern Kapital für Investitionen im Ausland geben. Dies hat verschiedene Gründe, vor allem fehlende Möglichkeiten der Kontrolle und fehlende Kenntnis der Verhältnisse des Auslandes, wodurch eine mangelnde Fähigkeit der Beurteilung der Güte der Investitionen durch den Kreditgeber entsteht. Teilweise bestehen hier auch gesetzliche Schranken. So dürfen Versicherungsgesellschaften in New York z. B. nur 1 % ihres Kapitals im Ausland investieren. Durch die zunehmende internationale Orientierung der Finanzierungsinstitute und eine freiere Gestaltung der Gesetze in dieser Hinsicht dürften diese Einschränkungen aber an Bedeutung verlieren. ¹⁾

International dezentralisierte Unternehmungen, deren Muttergesellschaften in kapitalreichen Ländern beheimatet sind, scheinen aber dennoch bei der Beschaffung von Kapital über bedeutende Vorteile zu verfügen. Dies trifft z. B. für die amerikanischen Unternehmungen zu. Gegenüber ausländischen Unternehmungen werden amerikanische international dezentralisierte Unternehmungen auf dem amerikanischen Kapitalmarkt erhebliche Präferenzen besitzen.

Unternehmungen in relativ kapitalarmen Ländern - wie z. B. Japan oder Italien - haben in dieser Hinsicht sehr viel schlechtere Ausgangspositionen als amerikanische oder schweizerische Unternehmungen. Der internationale Kapitalaustausch reicht noch nicht aus, um diese Unterschiede ganz auszugleichen.

¹⁾ Vgl. McLean, John O.: Financing Overseas Expansion. S. 53 - 65. In: Harvard Business Review. March - April 1963, S. 58 f

Abschließend soll noch auf die starke Interdependenz der Finanzierung zu den übrigen Einflußfaktoren hingewiesen werden. Wenn eine Unternehmung in einem Land z. B. aus den schon erwähnten Gründen gezwungen ist, große Lager zur Sicherung der Beschaffung zu halten, oder ihren Abnehmern wegen der Kapitalarmut des betreffenden Landes große Kredite zu gewähren, hat dies selbstverständlich auch einen erheblichen Einfluß auf die Notwendigkeit, Fremdkapital für die Niederlassung zu beschaffen. Dabei wird es allgemein so sein, daß die Unternehmung gerade in den Ländern, in denen sie nur schwer Kredite erhalten kann oder sehr ungünstige Konditionen akzeptieren müßte, relativ viel Kapital zur Finanzierung des Umlaufs benötigt, also die Aufnahme von Fremdkapital notwendig erscheint.

V. Versorgung von Ländern durch Produktionsstätten in anderen Staaten

Bisher wurden die Absatz- und Produktionsverhältnisse in den einzelnen Ländern untersucht. Es ist nun offensichtlich, daß eine Unternehmung nicht in jedem Land, in dem sie absetzen will, auch Produktionsstätten besitzen muß. Dies trifft grundsätzlich uneingeschränkt für Unternehmungen zu, die transportfähige Güter herstellen. Der größte Teil der verarbeitenden Industrie fällt in diesen Bereich. Bei Unternehmungen, die unbewegliche Produkte erstellen, wie z. B. Gebäude, sind die Möglichkeiten des Transportes des Produktionsapparates entscheidend. In diesem Bereich scheint die übernationale Dezentralisierung von Unternehmungen allgemein noch nicht sehr weit fortgeschritten zu sein. Er wird in der Arbeit nur am Rande berücksichtigt.

Bei den transportierbaren Gütern könnte man sich vorstellen, daß die gesamte Herstellung in dem Land mit den günstigsten Produktionsverhältnissen erfolgt. Alle Länder, in denen abgesetzt werden soll, würden dann also von dem betreffenden Land aus versorgt.

Einem solchen Vorgehen stehen aber externe Hemmnisse entgegen, die in diesem Abschnitt der Arbeit untersucht werden sollen, interne Gegebenheiten der Unternehmung, die darauf Einfluß nehmen, werden später dargestellt. Eine scharfe Trennung zwischen internen und externen Faktoren ist, wie schon an anderer Stelle betont wurde, nicht möglich.

Betrachtet man die Versorgung eines Landes isoliert, so kann man von einer Alternative Export in das betreffende Land und Produktion in dem Land sprechen, wenn man von der Möglichkeit der Lizenzabkommen einmal absieht. Unter diesem Gesichtspunkt wird das Problem in der Literatur häufig behandelt. ¹⁾

¹⁾ Vgl. Smiley, Ralph E.: Analyzing and Improving the Profitability of Foreign Operations. Basic Problems and Objectives. S. 137 - 142. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 137

A. Handelsschranken

Die Beschränkungen des internationalen Handels- und Zahlungsverkehrs durch Importverbote und -kontingente, Zölle und ähnliche Abgaben gelten unbestritten als wichtige Gründe für die Direktinvestitionen der privaten Wirtschaft im Ausland; häufig werden sie als der weitaus wichtigste Faktor angesehen. Diese Meinung wird sowohl in der Literatur als auch von Unternehmern vertreten. ¹⁾

1) Vgl. dazu u. a.

a) Literatur:

Barlow und Wender, a.a.O., S. 108 (auf Grund von empirischen Untersuchungen)
Giesecke, Helmut: Industrieinvestitionen in Entwicklungsländern (Risiken und Chancen), Schriftenreihe des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs, Nr. 18 (Sonderreihe: Entwicklungsgebiete - wissenschaftliche Leitung: Dr. C. Kapferer) Hamburg 1963, S. 11 und S. 68 ff
Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung, a.a.O., S. 60 ff
Ertel, Erich: Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie. Heft VI der Bankenwissenschaftlichen Forschung. Hrsg. von Georg Obst. Stuttgart 1930. S. 177 f und S. 205 f

b) Vertreter von Unternehmungen:

Buell, Victor P., Ohio, Hoover Company: Planning a Foreign Market Study. S. 41-55 In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 42
McDonald, Ray W., Detroit, Burroughs Corporation: Organizing, Coordinating and Controlling the Marketing Effort in International Operations. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O., S. 75, S. 70-90
Miller, F. C., Eriez Manufacturing Company, Pennsylv. History of Foreign Operations. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 220
Merwin, R. F., Eriez Manufacturing Company, Pennsylv. Establishment of Eriez. S. A. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 223 - 228.
Brend, John E., I B M, History, Policy and Organisation In: IMA Special Report No. 1. Case Studies in Foreign Operations. International Management Association Inc. An Affiliate of the American Management Association. 1515 Broadway, Times Square, New York 1957, S. 11-17, S. 15
Spencer, Edson W., Minneapolis, Honeywell Regulator Company, New York, Overseas Manufacturing. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957. S. 64 ff, S. 63 - 73
Kelso, A. Donald, Norton Behr-Manning Overseas Inc., History and Policies of Foreign Operations. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 107-117, S. 111

Betrachtet man die gesamte Entwicklung der internationalen Dezentralisation von Unternehmungen, so kann man einen engen Zusammenhang mit der Entwicklung der staatlichen Beschränkungen des Außenhandels der Länder feststellen, Sowohl die übernationale Dezentralisierung von Unternehmungen wie auch die Schutzmaßnahmen der Regierungen für die inländische Wirtschaft gegenüber ausländischen Konkurrenten durch die Beschränkungen der Einfuhr setzten in großem Umfang nach dem 1. Weltkrieg ein. Das Bild der Entwicklung wird dabei durch andere Faktoren - vor allem die politischen Verhältnisse und das allgemeine Wachstum der Wirtschaft besonders auf Grund der technischen Entwicklung - gestört.

Aber auch schon in früheren Zeiten konnte man ein etwa gleichzeitiges Auftreten von Einfuhrbeschränkungen einzelner Länder und Direktinvestitionen ausländischer Unternehmungen in diesen Ländern beobachten. So gründeten z. B. englische Unternehmungen auf dem europäischen Festland Zweigbetriebe als unter der Herrschaft Napoleons dort die Importe von England beschränkt wurden, und deutsche Unternehmungen investierten vor dem 1. Weltkrieg in Rußland, als die russische Regierung Schutzzölle einführte. ²⁾

Viele Länder - besonders wirtschaftlich wenig entwickelte - sehen in der Beschränkung der Importe ein sehr bedeutendes Instrument ihrer Wirtschaftspolitik, um ein Wachstum der ein-

1) Forts. von Seite 157

Fallstudien bei Barlow and Wender, a.a.O.:
The Harson Company, S. 339 ff
The Hadley Company, S. 365 f

Als entsprechendes Gegenbeispiel bei gesenkten Handelsbeschränkungen: Tempel, F. J., Unilever. Unilever in einem sich wandelnden Markt, S. 18 f. Übersetzung der Rede des Herrn J. F. Tempel, Vorsitzter des Verwaltungsrates der Unilever N. V. Gehalten auf der ordentlichen Jahreshauptversammlung am 1. Mai 1963. Juni 1963. Unilever N. V. Rotterdam

2) Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 70 und die dort angegebene Literatur

heimischen Wirtschaft zu erreichen. ¹⁾ Sie versuchen dadurch zum Teil absichtlich, einen Anreiz für ausländische Investoren zu geben. ²⁾

Diese Haltung entspricht wohl grundsätzlich - von der Möglichkeit der ausländischen Investitionen abgesehen - dem Gedanken von List, der die Schutzzölle als ein Mittel zur Erziehung der einheimischen Wirtschaft ansah. ³⁾

Von dem Gesichtspunkt einer Unternehmung aus betrachtet, die ihre Produkte in ausländische Staaten exportieren will, bedeuten deren Importbeschränkungen Hindernisse. Die Wettbewerbslage der exportierenden Unternehmung wird gegenüber der einheimischen Konkurrenz verschlechtert. Die Hindernisse können dabei recht unterschiedlich sein.

Bei Einfuhrverboten, sehr kleinen Kontingenten oder sehr hohen Zöllen wird der Export in das betreffende Land ganz oder fast ganz ausgeschaltet. Die Alternative, das Land durch Export oder durch eine Produktion in dem betreffenden Land zu versorgen, besteht für die Unternehmung nicht mehr. Bedeutsam ist dann lediglich die Frage, ob in dem Land produziert werden oder auf den betreffenden Absatzmarkt verzichtet werden soll, oder ob gegebenenfalls Lizenzverträge mit Unternehmungen des Landes geschlossen werden können.

In den Fällen, in denen Länder die Importe bestimmter Produkte nicht völlig unterbinden, sondern lediglich behindern, sollte eine Unternehmung unter Beachtung aller wesentlichen internen und externen Faktoren die Möglichkeiten der Versorgung eines Landes durch Export oder Produktion in dem Land abwägen.

Die Höhe der Zölle und die sonstigen Beschränkungen der Importe sind in den verschiedenen Ländern und dabei auch wieder in den verschiedenen Wirtschaftszweigen sehr unterschiedlich. Ganz allgemein stellen die Importbeschränkungen der Länder sehr beachtliche Faktoren dar. In vielen Ländern

¹⁾ Vgl. z. B. Grundwald, Joseph: Why Not Invest in Latin America? S. 123-128 In: Harvard Business Review 1963, Nov.-Dec., S. 124
Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 11

²⁾ Vgl. Vernon, Raymond: Multinational Enterprise and National Sovereignty, a.a.O., S. 166
und Donner, Frederic, a.a.O., S. 65 f

³⁾ Vgl. List, Friedrich: Das nationale System der politischen Ökonomie. Hrsg. v. A. Sommer. Tübingen 1959, bes. S. 273-278

werden sie - zumindest bei einigen Wirtschaftszweigen - absichtlich so dimensioniert, daß die Importkonkurrenz weitgehend ausgeschaltet wird. Die Importbeschränkungen sind auch dadurch besonders wirksam, daß sie bei einer Produktion in dem betreffenden Land ganz wegfallen, während bei den meisten sonstigen Faktoren nur ihre örtlichen Differenzen auf die Standortwahl wirken.

Zölle im Bereich der verarbeitenden Industrie sind in der Höhe eines Drittels der Produktionskosten keine Seltenheit. Besonders rigorose Einfuhrbestimmungen sind in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern für Konsumgüter zu finden. Abgesehen davon, daß man dadurch direkt die Entwicklung der Konsumgüterindustrie in diesen Ländern zu fördern versucht, gibt man bei der Verteilung der knappen Devisen den Investitionsgütern den Vorzug, weil diese Güter unbedingte Voraussetzung für eine moderne Produktion sind.

Lever, der Begründer von Unilever, hat den staatlichen Handelsbeschränkungen auf internationalem Gebiet eine sehr große Bedeutung beigemessen. Er vertrat die Ansicht, daß Unilever ohne die internationalen Handelsbeschränkungen auf dem Sektor der Seife die ganze Welt von einer zentralen Produktionsstätte aus versorgen würde. Auch Tempel, der jetzige Vorsitzende des Verwaltungsrates der Unilever N. V., führt die Dezentralisation der Produktion von Unilever vor allem auf die Zollmauern zurück. ¹⁾

Kelso scheint für seine Unternehmung bei der Beurteilung der Bedeutung der Beschränkungen des internationalen Handels die gleiche Meinung wie Lever und Tempel zu vertreten. ²⁾

Diese Ansicht wird auch von vielen Führungskräften anderer Unternehmungen geteilt. ³⁾

Einen noch größeren Einfluß übt die Errichtung von Handelschranken dann aus, wenn dadurch günstige, schon bestehende

¹⁾ Vgl. Tempel, F.J.: Unilever in einem sich wandelnden Markt. Übersetzung der Rede des Herrn F. J. Tempel, Vorsitzende des Verwaltungsrates der Unilever N. V., a.a.O., S. 18

²⁾ Vgl. Kelso, A. Donald, a.a.O., S. 111

³⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 108 f

Beziehungen zu Kunden im Ausland unterbrochen werden. Der Aufbau eines Absatzmarktes im Ausland setzt allgemein Investitionen, in einigen Branchen sogar sehr erhebliche, voraus, die verlorengehen, wenn der Export nicht mehr möglich ist. In solchen Situationen werden die Unternehmungen im allgemeinen besonders stark geneigt sein, im Ausland Produktionsstätten zu gründen. Abgesehen von der psychologisch negativen Beurteilung des Verlustes eines Marktes ist die Unternehmungsleitung über die Möglichkeiten des Marktes schon informiert, das Absatzrisiko ist also viel kleiner als beim Eindringen in einen neuen Markt, und Marktinvestitionen brauchen nicht mehr oder nur vermindert vorgenommen zu werden.

Bei der Abwägung der Risiken des Exportes und der Produktion im Ausland ist zu beachten, daß der Export auf Grund von Änderungen der Außenhandelsvorschriften und Wechselkurse der Länder stärkeren Schwankungen unterliegt als der Inlandsabsatz und zumindest eine relativ langfristige Unterbrechung in der Versorgung der Abnehmer die Beziehungen zu diesen stark stört und der Konkurrenz das Feld freigibt. Frühere Marktinvestitionen werden dadurch weitgehend wertlos. ¹⁾

Die Produktion im Ausland kann - relativ zum Export betrachtet - die Ertragsverhältnisse einer Unternehmung stabilisieren. ²⁾

Bei einzelnen Ländern genügt schon die Verlagerung der Endphase der Produktion - zumindest in einzelnen Branchen -, um erhebliche Erleichterungen der Importbeschränkungen, also besonders Senkungen der Zolltarife und Erweiterungen der Kontingente, zu erreichen. ³⁾ Außerdem sind dann die importierten Werte niedriger, wodurch sich die Zollgebühren weiter verringern. Dieses Verfahren erhält noch erhöhte Bedeutung, wenn man einige Teile günstig in dem betreffenden Land

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 513

²⁾ Vgl. von Amerongen, Otto Wolff: Die Internationalisierung der Produktion und ihre Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft. S. 215 - 222, In: Betriebswirtschaftliche Umschau. 38. Jg. Juli/Aug. 1968, Nr. 7/8, S. 216

³⁾ Vgl. Donner, Frederic G., a.a.O., S. 9

beziehen kann. 1)

Barlow and Wender nehmen an, daß die amerikanischen Unternehmungen neben anderen Gründen vor allem dann in einem Land investieren, wenn die betreffenden Unternehmungsleitungen nicht daran glauben, daß sie das Land in Zukunft durch Exporte versorgen können. 2) Als den wichtigsten Faktor für die Unterbrechung des Exportes sehen sie dabei Importrestriktionen der betreffenden Länder an.

In einigen Ländern können Unternehmungen, wenn sie dort produzieren, beim Import Vergünstigungen gegenüber anderen Unternehmungen erhalten, die keine Produktionsstätten in den betreffenden Ländern besitzen. 3)

Besonders kompliziert sind die Verhältnisse für Unternehmungen, wenn ein Land gegenüber den Importen aus verschiedenen Staaten unterschiedliche Beschränkungen einführt, wie dies früher, als bilaterale Handelsverträge vorherrschten, oft der Fall war. Dadurch ergeben sich für die Unternehmungen in den einzelnen Ländern sehr unterschiedliche Exportchancen in das betreffende Land.

Dies beeinflußt sowohl die Wettbewerbslage einer Unternehmung gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten als auch die Entscheidung der Unternehmung, von welcher eigenen Produktionsstätte im Ausland oder im Heimatland das betreffende Land versorgt werden soll. Nach dem 2. Weltkrieg suchten z. B. viele amerikanische Unternehmungen in Europa ein Land mit einer weichen Währung für die Gründung einer Produktionsniederlassung. 4) In diesen Ländern war damals der Dollar sehr knapp, eine Versorgung von den USA aus also sehr schwierig oder ganz ausgeschlossen, während andere ausländische Währun-

1) Vgl. Künkele, Fritz: Die Betriebe der Daimler-Benz AG. Wirtschaftsgeographische Betrachtung einer Weltfirma. Diss. Wien 1960, Teildruck, S. 8 f

2) Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. XXiii

3) Vgl. McDonald, Ray W., a.a.O., S. 75

4) Vgl. die Fallstudie der Hadley Company, wiedergegeben in Fayerweather, John: International Operations, a.a.O., S. 360 - 367, S. 364 ff

gen den Importeuren zur Verfügung gestellt wurden, die Länder also von einer Produktionsstätte in Europa aus versorgt werden konnten.

Mit der Erstarkung der europäischen Industriestaaten, der Regulierung des Weltwährungssystems, wodurch die Währungen einiger wirtschaftlich bedeutender Länder wieder voll konvertibel wurden, und dem Ersetzen der bilateralen durch multilaterale Außenhandelsvereinbarungen haben diese Gesichtspunkte an Bedeutung verloren. Es ist auch in Zukunft wahrscheinlich nicht mit einer Wiederbelebung der alten Formen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit der einzelnen Länder zu rechnen, da man die damit verbundenen Nachteile kaum in Kauf zu nehmen wünscht.

Wichtiger scheinen heute die Zusammenschlüsse nationaler Wirtschaften zu internationalen Einheiten zu sein. Einige dieser Zusammenschlüsse bestehen schon, wie die EWG, die Zollunion der Beneluxstaaten und das britische Commonwealth of Nations, dessen Präferenzzollsystem nur eine sehr lose Form des Zusammenschlusses darstellt. Die EFTA sucht Anschluß an die EWG, und in Südamerika und Afrika werden solche Zusammenschlüsse projektiert oder befinden sich in ihren Anfangsstadien. Der Abbau der staatlichen Handelsschranken innerhalb dieser Zusammenschlüsse und die Einführung eines einheitlichen Außenzolls sind ihre allgemeinen Ziele. Die Ziele der EWG umfassen sogar eine wirtschaftliche Vereinigung der Mitgliedsstaaten.

Wenn die staatlichen Schranken des Handelsverkehrs innerhalb eines solchen Zusammenschlusses abgebaut sind, kann man alle Länder von den Produktionsstätten eines Landes viel leichter versorgen als vordem. Eine zentralisierte Produktion in einem Großwirtschaftsraum wird auch dadurch noch begünstigt, daß durch den Zusammenschluß der Wirtschaften einiger Länder noch weitere Hindernisse des internationalen Handelsverkehrs, wie unterschiedliche Konsumwünsche, Produktionsmethoden und staatliche Vorschriften auf verschiedenen Gebieten, reduziert werden.

Einige Unternehmungen, die in einem Wirtschaftsraum mehrere Produktionsstätten haben, bemühen sich sogar, ihren

dezentralisierten Produktionsapparat wieder zu zentralisieren.¹⁾

Dies scheint ein weiterer, sehr deutlicher Hinweis dafür zu sein, daß die internationalen Handelsbeschränkungen - besonders die Einfuhrkontingente und -zölle - außerordentlich wichtig für die Gründung von Produktionsniederlassungen im Ausland sind.

Daraus wird auch die Bedeutung der Prognose der Regulierung des Außenhandels durch die einzelnen Staaten in der Zukunft für die internationale Unternehmung besonders deutlich. Würden die Einfuhrbeschränkungen der einzelnen Länder in der Zukunft abgebaut, so fiel ein sehr wesentlicher Faktor für die Gründung von Produktionsniederlassungen im Ausland weg, und der Prozeß der Entwicklung der Unternehmungen von nationalen zu internationalen Einheiten würde zumindest gebremst werden.

Bei einem Verzicht auf die Regulierung der Importe würde der Staat aber sehr erheblich an Einfluß auf die Wirtschaft einbüßen. Entgegen der um die letzte Jahrhundertwende herrschenden liberalen Auffassung streben die Regierungen - und zwar sowohl die der Industriestaaten als auch die der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder - in besonders starkem Maße sozialpolitische Ziele an, die sie nur erreichen können, wenn sie die Volkswirtschaft zumindest in einem beschränkten Ausmaß steuern. Diese Möglichkeiten wären grundsätzlich geringer, wenn die Importkontingente, -zölle und sonstigen bei der Einfuhr an den Staat zu entrichtenden Abgaben abgeschafft würden. Einer Übertragung der Sozialpolitik auf internationale Institutionen stehen die Gruppeninteressen in den einzelnen Ländern und die Nationalgefühle der Völker entgegen.

Ein allgemeines Beseitigen der Außenhandelsschranken in einem für die Unternehmungspolitik relevanten Zeitraum muß als ganz unwahrscheinlich angesehen werden, da die Staaten auf sozialpolitische Zielsetzungen nicht verzichten werden. Die Schwierigkeiten, die bisher bei den regionalen Zusammenschlüssen mehrerer Volkswirtschaften entstanden sind, stellen einen deutlichen Hinweis dafür dar.

¹⁾ Vgl. Tempel, F. J., a.a.O., S. 18 ff

Eine begrenzte Verringerung der Handelsschranken - zumindest zwischen den Industrieländern - scheint aber immerhin im Bereich des Möglichen zu liegen. Ein bedeutendes Beispiel dafür sind die Vereinbarungen, die bei der "Kennedy-Runde" getroffen wurden. An dem Scheitern vieler anderer Versuche, den internationalen Handel zu liberalisieren, wird aber auch der Einfluß der Faktoren deutlich, die einer Liberalisierung entgegenstehen.

Für die Prognose der Entwicklung der Handelsschranken in den einzelnen Ländern ist zu beachten, daß Länder mit relativ starken Volkswirtschaften allgemein eine relativ liberale Importpolitik betreiben und Länder mit schwachen Volkswirtschaften ihre Einfuhren häufig rigoros beschränken. Damit wird natürlich nur eine Aussage über die Handelsschranken in weiten Grenzen gemacht.

Da nun für die Stärke einer Volkswirtschaft der allgemeine Entwicklungsstand der Wirtschaft entscheidend ist - wenn man von einigen kleinen Ländern absieht, deren wirtschaftliche Stärke nur auf der Ausbeutung eines Rohstoffes oder nur weniger Rohstoffe beruht - dürfte also auch die Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes in Relation zu den übrigen Ländern bedeutende Hinweise auf die zukünftige Einfuhrpolitik des Landes geben.

Versucht man, die Entwicklung der Importpolitik im Bereich einer einzelnen Branche zu prognostizieren, muß man noch zusätzlich die Situation dieser Branche in dem Land und die sozialpolitischen Ziele, die dort verfolgt werden, untersuchen.

In der öffentlichen Diskussion wird den Relationen der Währungen der einzelnen Länder zueinander häufig eine ähnliche Bedeutung beigemessen wie den Zöllen. Aus der Sicht der Unternehmung trifft dies zum Teil auch zu, da die Währungsrelationen die Kraftverhältnisse der gesamten Volkswirtschaften widerspiegeln und nicht die einer bestimmten Branche bzw. Unternehmung oder unabhängig von den Kräfteverhältnissen überhaupt festgelegt werden.

In der Arbeit wurden die Währungsrelationen schon implicit bei der Untersuchung der Produktionsverhältnisse bzw. der

Produktionskosten in den einzelnen Ländern berücksichtigt, da dieser Vergleich nur auf der Basis eines einheitlichen Wertmaßstabes, also der Währungen unter Berücksichtigung der Austauschurse, durchgeführt werden kann. Eine nochmalige Berücksichtigung der Währungsrelationen bei der Untersuchung der Möglichkeiten des Exports würde also einer doppelten Wertung des Faktors Währungsrelationen gleichkommen.

B. Transportprobleme

Bei einem dezentralisierten Produktionsapparat sind die Transportwege der abzusetzenden Güter allgemein geringer als bei zentralisierter Produktion. Die Transportkosten sprechen also grundsätzlich gegen den Export und für die Produktion im Ausland.

Die Transportkosten, die mit der Beschaffung von Einsatzmaterialien zusammenhängen, brauchen hier grundsätzlich nicht mehr untersucht zu werden, da diese Kosten schon bei dem auf Ortspreisen aufgebauten Vergleich der Produktionsverhältnisse in den einzelnen Ländern berücksichtigt wurden.

Für die Untersuchung der zukünftigen Entwicklung der Preise der Einsatzgüter werden die Transportprobleme dieser Güter allerdings relevant.

Bei Entscheidungen, ob der Produktionsablauf so zergliedert werden soll, daß einzelne Prozesse in verschiedenen Ländern durchgeführt werden, müssen die Transportkosten zwischen den einzelnen Produktionsstätten einer Unternehmung direkt berücksichtigt werden. Diese Verhältnisse liegen heute vor allem bei denjenigen Unternehmungen vor, die in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern Rohstoffbasen und in ihrem Heimatland oder anderen Ländern Verarbeitungsbetriebe haben, also besonders bei Unternehmungen der Erdöl- und Bergbaubranche.

Damit speziell zusammenhängende Transportprobleme, wie Probleme bei Gewichtsverlustmaterialien, werden hier - wie schon oben erwähnt wurde - nicht mehr im einzelnen untersucht. Sie werden detailliert in der allgemeinen Standortlehre dargestellt und wurden zum Teil auch schon im Literaturteil dieser Arbeit behandelt.

Durch den Transport von Gütern fallen Transport- und Verpackungskosten an. Außerdem ergeben sich Risiken auf Grund der mit dem Transport verbundenen Gefahr des Verlustes oder der Beschädigung von Gütern. Ferner entstehen Zinskosten, die durch die zusätzliche Bindung von Kapital in den Transportgütern bedingt sind. Des weiteren müssen auf Grund der mit dem Transport

verbundenen Risiken in den Bestimmungsländern zum Teil Sicherheitslager unterhalten werden, die zusätzliche Kosten verursachen.

Am auffälligsten ist die Wirkung des Transports bei Gütern, die durch den Transport Qualitätsmängel erleiden. Durch die Kühleinrichtungen in den Transportmitteln sind zwar die Verhältnisse auf diesem Gebiet bedeutend verbessert worden, aber gewisse Qualitätseinbußen lassen sich auch dadurch nicht vermeiden. Außerdem ist der Kühltransport relativ teuer.

Dadurch, daß in der letzten Zeit allgemein erheblich leistungsfähigere Transportmittel geschaffen wurden, haben sich die Transportkosten im Verhältnis zu früher entscheidend verringert. Die einzelnen Transportmittel sind heute viel schneller und sicherer als vor einigen Jahrzehnten, die Kosten des Übergangs der Ware von einem Transportmittel zu einem anderen wurden stark reduziert, und es werden heute differenzierte Transportwege angeboten, die für die einzelnen zu verfrachtenden Güter besonders geeignet sind. Auf die relativ zur gesamten Wirtschaft sehr großen Verbesserungen des Transportwesens wurde schon oben aufmerksam gemacht. Diese Tendenz scheint in der Zukunft bestehen zu bleiben.

Da die Transportprobleme bei einer zentralen Produktion allgemein bedeutender als bei einer dezentralen Produktion sind, hat eine generelle Ermäßigung der Transportkosten bei der zentralen Produktion einen größeren Einfluß als bei der dezentralen Produktion.

Durch die besonders schnellen Verkehrsverbindungen, die durch den Lufttransport geschaffen wurden, ergeben sich aber auch manche bedeutende Vorteile für die dezentrale Produktion. Z. B. brauchen teure Ersatzteile des Produktionsapparates nicht bei allen Produktionsstätten vorrätig gehalten zu werden, da sie im Bedarfsfall von zentralen Lagern sehr schnell zu den Orten befördert werden können, an denen sie gebraucht werden. Ebenso schnell können auch die Führungskräfte einer Niederlassung eine andere oder die Heimatgesellschaft erreichen. Persönliche Gespräche erleichtern den Gedankenaustausch und verringern dadurch die Schwierigkeiten der Leitung einer übernational dezentralisierten Unternehmung.

C. Unterschiedliche Anforderungen an die Produkte

Wie schon dargelegt wurde, sind die Absatzverhältnisse in den einzelnen Ländern recht unterschiedlich.

Die Käufer in den einzelnen Ländern verlangen zum Teil unterschiedliche Produktqualitäten oder Varianten von Produkten. Dadurch wird der Export der gleichen Güter, die man in dem Land der Produktion absetzt, häufig stark begrenzt. Man kann mit diesen Gütern im Ausland oft nur Randbedürfnisse befriedigen.

Wenn man versucht, stärker in die ausländischen Märkte einzudringen, so muß man die Güter entsprechend den dortigen Nachfrageverhältnissen ändern. Bei einer zentralisierten Produktion müßten also mit einem Produktionsapparat unterschiedliche Güter für den Inlandsabsatz und den Export hergestellt werden. Die Vorteile einer zentralisierten Produktion, die vor allem in der Produktion in großen Serien oder Massen bestehen, gingen dabei weitgehend verloren. In einigen Bereichen bietet aber die Technik heute schon die Möglichkeit, unterschiedliche Produkttypen auf einem Aggregat oder auf Aggregatkombinationen in großen Zahlen herzustellen. Die Variationsmöglichkeiten sind aber im allgemeinen beschränkt.

Die exportierten Güter unterscheiden sich meistens auch tatsächlich nur wenig von den Produkten, die im Inland abgesetzt werden. ¹⁾

Bei der Abwägung der Alternative, einen ausländischen Markt durch Export oder Produktion im Ausland zu versorgen, wird man in dem Fall, in dem man auch bei der Wahl des Exports eine eigene Produktionsstätte im Inland errichten müßte, eher dazu geneigt sein, im Ausland die Produktion aufzunehmen als in dem Fall, in dem man die Möglichkeit hätte, auf der vorhandenen oder der erweiterten Apparatur im Inland die für den Export benötigten Güter zu produzieren.

Bei einigen Gütern bestehen auf dem internationalen Markt nur relativ geringe Unterschiede, wie z. B. bei Glas, Papier,

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 139

Stahl, Aluminium, chemischen Grundstoffen ¹⁾ und einer Reihe von standardisierten Zwischenprodukten und Investitionsgütern. Bei ihnen ist also eine zentrale Produktion relativ leichter durchzuführen als bei anderen Gütern.

Bei diesen Gütern scheinen Produktionsniederlassungen im Ausland auch tatsächlich eine relativ geringe Rolle zu spielen, wofür im einzelnen auch noch andere Gründe sprechen.

In Branchen, in denen die Produktnachfrage im Zeitablauf sehr starken Änderungen unterworfen ist und die Entwicklung in den einzelnen Ländern nicht gleich abläuft, wird man zu den Absatzmärkten der einzelnen Länder einen sehr engen Kontakt pflegen müssen, der häufig erst durch Produktion in dem jeweiligen Markt erreicht wird. ²⁾ Man kann zwar auch versuchen, diesen Kontakt durch die Gründung reiner Absatzniederlassungen herzustellen. Dies dürfte aber allgemein den Nachteil haben, daß bei einer solchen Organisationsform keine Führungskräfte vorhanden sind, die gleichzeitig gut über die Produktionsverhältnisse der Unternehmung und die Absatzsituation in dem betreffenden Land informiert sind.

Ein ausgeprägtes Beispiel für Unternehmungen, die die Produktion im Ausland dem Export vorziehen, ist die Bata Limited, eine Unternehmung der Schuhbranche, die fast in allen Ländern, in denen sie absetzt, auch Schuhfabriken hat. ³⁾

Die Produktionsverhältnisse scheinen in dieser Branche relativ einfach zu sein. Entscheidend dürfte die Kenntnis des

1) Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R., a.a.O., S. 75 f

2) Auch Martyn weist darauf hin, daß der enge Kontakt zu den Kunden - neben anderen Gründen - wichtig für die Entscheidung ist, ein Land durch Export oder Produktion in diesem Land zu versorgen.

Vgl. Martyn, Howe: Manufacturing Abroad. Opportunities and Problems, S. 7 - 13, In: Michigan Business Review, May 1968, S. 7 f

3) Vgl. Bata, Thomas J., Bata Limited, Ontario: A Foreign Manufacturing Operation. S. 154-173, In: Increasing Profits from Foreign Operations. New York 1957

Marktes sein. Ähnlich werden die Verhältnisse u. a. in einigen Zweigen der Lebensmittelbranche liegen.

Allgemein kann man feststellen, daß die unterschiedlichen Anforderungen an die Produkte in den einzelnen Ländern erheblich dazu beitragen, daß häufig der Produktion in einem Land der Vorzug gegenüber der Versorgung des Landes von außen gegeben wird.

Man muß hierbei noch berücksichtigen, daß zwischen den einzelnen Ländern die Abweichungen sehr verschieden sind und man in einigen Fällen schon Länder finden kann, in denen die Nachfrage nach bestimmten Produktarten etwa gleich ist. Diese Länder kann man dann von einer zentralen Produktionsstätte aus versorgen, wenn nicht andere Faktoren dagegensprechen.

VI. Steuern

Steuern werden sowohl von den Produktions- wie auch von reinen Absatzniederlassungen erhoben, so daß sie hier weder den Problemen der Produktions- noch denen der Absatzniederlassungen eindeutig zugeordnet werden können.

Die größte Bedeutung werden die Steuern allerdings bei den Produktionsniederlassungen haben, besonders dann, wenn die Güter in dem gleichen Land abgesetzt werden, in dem sie produziert wurden, also die Möglichkeit der Gewinnverschiebung erheblich eingeschränkt ist.

Die Besteuerung ausländischer Niederlassungen ist sowohl für die betroffenen Unternehmungen, die staatlichen Finanzverwaltungen wie auch unter den Gesichtspunkten der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik für die Regelung des Wettbewerbs interessant. Wenn hier auch nur der erste Aspekt zu untersuchen ist, so ist doch die kurze Erwähnung der beiden anderen Gesichtspunkte zum Verständnis der allgemeinen Zusammenhänge von Nutzen.

Die privaten Direktinvestitionen des Auslandes, vor allem diejenigen der US-Unternehmungen, nehmen besonders in manchen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern eine solch dominierende Stellung ein, daß ein wesentlicher Teil des Regierungseinkommens dieser Länder der Besteuerung der Niederlassungen ausländischer Unternehmungen entstammt, in Venezuela z. B. 50 % allein der Besteuerung der Niederlassungen der US-Unternehmungen.¹⁾ Aber auch in anderen Ländern, z. B. den Industrieländern in Europa, kommt der Besteuerung der ausländischen Niederlassungen unter dem rein fiskalischen Gesichtspunkt eine gewisse Bedeutung zu, in Großbritannien werden z. B. 10 % der Körperschaftsteuer von den Niederlassungen der US-Unternehmungen gezahlt.²⁾

Ergeben sich wahrscheinlich schon aus fiskalischen Erwägungen Interessengegensätze der einzelnen Länder, so vermehren sich diese noch beträchtlich durch viele weitere Gründe, die teilweise für und teilweise gegen die Direktinvestitionen der privaten Wirtschaft im Ausland sprechen, sowohl vom Standpunkt der Länder, in denen diese Investitionen erfolgen als auch vom Standpunkt

¹⁾ Vgl. U.S. Business Investments in Foreign Countries. U.S. Department of Commerce. Office of Business Economics. Washington 1960, S. 47

²⁾ Vgl. zu dem gesamten Problem: U.S. Business Investments in Foreign Countries, a.a.O., S. 46 ff

derjenigen Länder, von denen die Investitionen ausgehen.

Daraus und auch aus verschiedenen weiteren Gründen wird verständlich, daß bisher auch nur eine annähernd befriedigende internationale Regelung der Besteuerung übernational dezentralisierter Unternehmungen nicht erreicht wurde. Hierbei ist auch an die unterschiedlichen Anforderungen, die an die Steuergesetze in den einzelnen Ländern gestellt werden, zu denken, bedingt durch die Verfolgung divergierender wirtschaftlicher und sozialer Ziele der einzelnen Regierungen und die Probleme, die durch die internationale Verflechtung der Wirtschaft auftreten.¹⁾

Es scheint hier so, daß die Regierungen vieler Länder heute noch versuchen, eine weitgehende autonome Politik zu verfolgen, obwohl die Grundlagen dafür - zumindest auf wirtschaftlichem Gebiet - zum Teil nicht mehr gegeben sind.

Abgesehen von der allgemeinen Schwerfälligkeit der Steuergesetzgebung scheinen die Probleme so grundlegender Natur zu sein, daß mit einer entscheidenden Änderung der Verhältnisse in der nahen Zukunft nicht zu rechnen sein wird, so daß diese Probleme auch weiterhin ihre Bedeutung behalten werden.

Hinsichtlich der Gewinnsteuern ergibt sich das Problem, ob die Steuern in dem Land der Entstehung der Gewinne oder in dem Land des Empfängers der Gewinne versteuert werden sollen, bzw. nach welchen Gesichtspunkten eine Aufteilung des Steuerbetrages auf die beiden Länder zu erfolgen hat.²⁾

Im einzelnen stellen sich durch die unterschiedlichen Steuersysteme noch sehr viele schwierige Detailfragen. Erste Ansätze einer internationalen Regelung bei den Gewinnsteuern sind in den Steuergesetzen der einzelnen Länder und in den Doppelbesteuerungsabkommen zwischen jeweils zwei Ländern vorhanden.

Für die übrigen Steuern, wie z. B. der Gewerbesteuer und sonstigen Steuern, ist noch nicht einmal ein Versuch der internationalen Angleichung erfolgt, vielleicht mit Ausnahme der in den

¹⁾ Vgl. Bühler, Ottmar: Jüngste Entwicklungstendenzen im Steuerrecht der Vereinigten Staaten und Kanada. In: Vorträge vom 4. 12. 1958 in Köln. Deutsche Vereinigung für internationales Steuerrecht. Deutsche Landesgruppe der International Fiscal Association. S. 3 - 13, S. 11

²⁾ Vgl. dazu Bühler, Ottmar: Internationales Steuerrecht und internationales Privatrecht. Ein systematischer Vergleich. Publications of the International Bureau of Fiscal Documentation. Amsterdam 1960, S. 42 ff

einzelnen Ländern bestehenden Sondervergünstigungen für den Export und den Belastungen für Import. ¹⁾ Eine international befriedigende Regelung auf dem Gebiet der indirekten Steuern dürfte auf Grund der dort besonders großen Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern und der starken Bindungen an viele politische Probleme, wie z. B. der Förderung des Exports und Behinderung des Imports, der Besteuerung von Luxusartikeln etc., noch viel schwieriger zu erreichen sein als bei den Gewinnsteuern.

Von Wysocki weist sehr ausführlich nach, daß ein Vergleich der gesamten Steuersysteme einzelner Länder - z. B. mittels des Vergleichs der Besteuerung von Repräsentativbetrieben oder ähnlicher Verfahren - aus verschiedenen Gründen nicht möglich ist. Vergleichsobjekte können nur die verschiedenen alternativen Verhaltensweisen der Unternehmungen sein. ²⁾

Muß man sich schon bei dem Vergleich der verschiedenen Steuersysteme in den einzelnen Ländern auf die Gegenüberstellung der alternativen Verhaltensweise der Unternehmung in den einzelnen Ländern beschränken, so gilt dies noch viel mehr, wenn man in der Analyse zu berücksichtigen versucht, daß bei der Gründung einer Niederlassung im Ausland ja nicht nur das Steuersystem des betreffenden Landes von Bedeutung ist, sondern auch das Steuersystem des Heimatlandes der Unternehmung und die steuerlichen Regelungen, die zwischen den beiden Ländern getroffen sind, und häufig auch die steuerlichen Regelungen, die sich ergeben, wenn man beim Gewinntransfer zwischen den beiden Ländern noch ein Land oder mehrere Länder einschaltet. ³⁾

Hier ergibt sich also eine interessante Parallele zu dem Problem der Standortwahl einer Unternehmung, bei der man m. E. ja auch nur alternative Standorte bzw. Standortssysteme (hinsichtlich des Begriffes Standortssystem vgl. S. 246 ff) vergleichen kann.

¹⁾ Vgl. Bartholdy, Karl; Seidler, Gerhard und Wilhelm, Herbert: Zweigbetriebe, Niederlassungen und Beteiligungen im Ausland. München 1963, S. 285

²⁾ Vgl. Wysocki, Karl von: Theorie und Praxis internationaler Steuerbelastungsvergleiche in betrieblicher Sicht. In: Management International 1963, Nr. 3, S. 29 - 43, S. 38 ff

³⁾ Vgl. Wysocki, Karl von, a.a.O., S. 38

Bei der Betrachtung kommt es auf die Herauslösung der Wirkung des gesamten Steuersystems aus den sonstigen wirtschaftlichen Verhältnissen eines Landes nicht an, z. B. inwieweit sich die Preise der Vorprodukte eines Betriebes durch die Besteuerung der Lieferbetriebe erhöhen. Dieser Teil der Steuern geht bei der Kalkulation in die Materialkosten ein, eine Trennung ist hierbei nicht notwendig. Sie hat nur in Ausnahmefällen für die Prognose der Materialkosten - z. B. wenn Änderungen der Steuergesetze zu erwarten sind - eine Bedeutung. Die entsprechende Betrachtung gilt natürlich auch für die übrigen Leistungsfaktoren wie für die Absatzseite.¹⁾

Im einzelnen sind die Verhältnisse auf dem Gebiet des internationalen Steuerwesens auf Grund des in jedem Land unterschiedlichen Steuersystems - teilweise bestehen in den einzelnen Regionen noch unterschiedliche Steuerregelungen wie in der Schweiz mit der teilweisen Steuerhoheit der Kantone und Städte - und der Variationen, die durch die Doppelbesteuerungsabkommen erfolgen, so komplex und regellos, daß sie sich einer grundlegenden Behandlung wahrscheinlich entziehen werden. Die Aufstellung einer Kasuistik dürfte vermutlich auch an der unvorstellbaren großen Anzahl von Einzelregelungen und der vielfältigen Beziehungen, die sich daraus ergeben, scheitern.

Es ist hier nur möglich, einige häufig auftretende Regelungen zu erwähnen und einige Beispiele der Anpassung der Betriebe an die bestehenden Verhältnisse exemplarisch darzustellen.

Eine international sehr oft anzutreffende Regelung dürfte die steuerlich unterschiedliche Behandlung der Gewinne von rechtlich selbständigen und rechtlich unselbständigen Niederlassungen im Ausland sein; die Gewinne der rechtlich unselbständigen Niederlassungen werden allgemein sowohl von den Gastländern wie auch von dem Mutterland zur Steuer herangezogen, sofern Doppelbesteuerungsabkommen dies nicht verhindern. Eine rechtlich selbständige Niederlassung im Ausland, im Sinne des deutschen Rechts eine juristische Person, wird allgemein auch von dem Steuerrecht als eine selbständige Gesellschaft in dem betreffenden Gastland angesehen. Eine Versteuerung der Gewinne erfolgt also grundsätzlich nur im Gastland. Nur dann, wenn die

¹⁾ Vgl. Wysocki, Karl von, a.a.O., S. 40 ff

rechtlich selbständigen Gesellschaften Dividenden an die Heimatorganisation ausschütten, erfolgt eine Versteuerung durch die Mutterländer.

Diese Scheidung zwischen rechtlich selbständiger und unselbständiger Niederlassung im Ausland ist z. B. im deutschen und amerikanischen Steuerrecht festgelegt, wo ihm auch eine sehr große Bedeutung für die Praxis zukommt. Seit 1963 versucht die US-Regierung allerdings auch, die Gewinne von ausländischen rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmungen direkt zu versteuern. Bei der Versteuerung der transferierten Gewinne im Mutterland werden bei rechtlich selbständigen Niederlassungen die im Ausland schon entrichteten Steuern meistens voll angerechnet.

Sind die Gewinnsteuern im Gastland geringer als im Mutterland, so kann die Unternehmung - soweit deren Mutterland ausländische Gewinne nicht versteuert - diese in der Niederlassung zurückhalten und dadurch Finanzmittel weiterverwenden, die sie sonst an das Mutterland hätte abführen müssen.

Wenn die Unternehmung die Gewinne der Niederlassungen zurückholt, muß sie diese selbstverständlich versteuern. In der Zwischenzeit haben die Beträge aber den Charakter eines zinslosen Darlehens, dessen Rückzahlungszeitpunkt die Unternehmung weitgehend selbst bestimmen kann, und das mit keinen Herrschaftsansprüchen verbunden ist. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß diese Darlehen nicht mit den Risiken sonstiger Kredite belastet sind. Investiert man mit den zurückbehaltenen Gewinnen sehr riskante Geschäfte und gehen die Mittel dabei verloren, so verliert man dabei zum Teil das Geld, das der Heimatstaat der Muttergesellschaft später erhalten hätte, ohne daß der Unternehmung dadurch irgendwelche Zahlungsverpflichtungen gegenüber dem Staat entstehen.

Die Gewinnthesaurierung und die dadurch in vielen Fällen gegebene zeitweise Ersparnis von Steuern dürfte bei der Finanzierung der Auslandsniederlassungen amerikanischer Unternehmungen zumindest bis 1963 eine bedeutende Rolle gespielt haben.

Die folgenden, im Zusammenhang mit der Gewinnthesaurierung stehenden Probleme haben durch die Änderung der Steuergesetze und der Doppelbesteuerungsabkommen vor allem in den USA und

der Bundesrepublik Deutschland stark an Einfluß verloren. Sie sollen aber wegen ihrer Bedeutung in jüngster Vergangenheit kurz dargestellt werden.

Teilweise war es der Heimatunternehmung möglich, die ersten Mittel ihrer Niederlassung in Form eines Kredits zu geben, den die Niederlassung dann wieder aus Gewinnen zurückzahlen konnte, ohne daß dafür eine Steuerverpflichtung gegenüber dem Heimatstaat erwuchs. Weiterhin bestand für die Niederlassung u. U. auch noch die Möglichkeit, ihrerseits der **Heimatunternehmung** Kredite zu gewähren, wodurch dieser auch später Gewinne der Niederlassung zufließen konnten, die im Heimatland nicht versteuert werden mußten.

Wenn die Heimatunternehmung mit der Niederlassung noch im Handelsverkehr stand, so konnten die Preise und Dienstleistungen für die Güter bis zu gewissen Grenzen so manipuliert werden, daß die Gewinne dort entstanden, wo sie gewünscht wurden, wodurch also Ermäßigungen der Steuer erreicht werden konnten. Interessant waren in diesem Zusammenhang auch diejenigen Geschäfte, die in vielen Ländern verhältnismäßig geringen Steuersätzen unterliegen, wie z. B. die Zahlung von Gebühren für technische Hilfe. In einigen Ländern bestehen auch besonders niedrige Steuersätze für Buchgewinne, die beim Verkauf von Anlagegütern auftreten. Teilweise konnte man diese Steuersätze bei der Rückführung von Kapital - bzw. von Gewinnen - zu den Heimatorganisationen ausnützen.

Besonders beliebt war die Gründung von Holding- oder Basisgesellschaften in einigen Ländern, die keine oder nur eine geringe Körperschaftssteuer für diese Art von Gesellschaften oder für alle Gewinne, die man im Ausland erzielt, erheben. Zu diesen Ländern gehören vor allem die Schweiz, Panama, Liechtenstein, Liberia, Uruguay, Kanada, die Bahamas und früher auch Venezuela. Durch die Gründung solcher Holding- oder Basisgesellschaften an dem im Einzelfall günstigen Ort konnte man die eben beschriebenen Vorteile besonders weitgehend ausnützen.

Die Organisationen dieser Gesellschaften waren dabei häufig denkbar klein und verursachten dadurch nur sehr geringe Kosten. Teilweise übernahmen sie allerdings auch Finanzierungs- und Verwaltungsaufgaben. Dies konnte die Glaubwürdigkeit der Gesellschaften gegenüber dem Fiskus erhöhen. Die Holding- oder

Basisgesellschaften dienten dabei häufig als Sammelbecken für die ihnen von den verschiedenen Niederlassungen zufließenden Beträge, also den Gewinnen, den Gebühren für Beratung, den Lizenzgebühren, den Zinsen und ähnlichen Leistungen. Von dort aus wurden die Kapitalien wieder auf die Heimatorganisation und die einzelnen Niederlassungen verteilt. Dabei konnten Umwege über verschiedene Länder oder weitere zwischengeschaltete Basisgesellschaften gewählt werden.

Vor allem dann, wenn man die erwähnten und andere Möglichkeiten günstig kombinierte, also ein ganzes System zur Verringerung der Steuern aufbaute, konnten die Steuervorteile sehr erheblich sein. ¹⁾

1) Vgl. zu dem gesamten Problem

Der Bundesminister der Finanzen, IV B/5 - S 1301 - 83/64
Bericht der Bundesregierung an den Deutschen Bundestag über die Wettbewerbsverfälschungen, die sich aus Sitzverlagerungen und aus dem zwischenstaatlichen Steuergefälle ergeben können. Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/2412

Wender, Ira T.: Branch or Subsidiary Operations - Which is Best for Whom? Tax Considerations. S. 93-96. In: Increasing Profits from Foreign Operations, o. O. 1957

Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 442 ff

Bühler, Ottmar: Jüngste Entwicklungstendenzen im Steuerrecht der Vereinigten Staaten und Kanada. In: Vorträge vom 4. Dez. 1958 in Köln. Deutsche Vereinigung für internationales Steuerrecht. Deutsche Landesgruppe der International Fiscal Association, S. 3 - 13

Bühler, Ottmar: Internationales Steuerrecht und internationales Privatrecht. Ein systematischer Versuch. Publications of the International Bureau of Fiscal Documentation. Vol. 13, Amsterdam 1960

Hart, Augustin S. Jr.: Factors Affecting the Decision. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 98 ff, S. 97 - 100

Cardinale, Joseph S.: Legal Factors and Implications. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 113, S. 108 - 117

Barlow and Wender, a.a.O., S. XXIV

Steuben, R. H.: The Foreign Holding Company. Advantage and Disadvantage. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 118 - 121

Brainerd, Andrew W.: The Foreign Holding Company. Legal and Tax Considerations. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 122 ff, S. 122 - 134

Besonders stark haben sich die erwähnten Steuervergünstigungen bei Unternehmungen ausgewirkt, die ihre Niederlassungen vergrößerten.

Wieweit diese oder ähnliche Maßnahmen heute noch durchführbar sind, muß man im Einzelfall prüfen. In den USA sind die Möglichkeiten stark beschränkt worden. In der Bundesrepublik Deutschland kann man davon ausgehen, daß jetzt reine "Scheingeschäfte" nicht mehr anerkannt werden.²⁾ Es ist dabei zu berücksichtigen, daß auf dem Gebiet des internationalen Steuerrechts eine Reihe von Fragen noch nicht vollständig oder überhaupt noch nicht geklärt ist. Trifft diese Feststellung ja schon zu einem Teil bei den rein nationalen Steuersystemen zu, so wird dies in einem noch viel größeren Ausmaß bei den sehr verwickelten internationalen Steuerbeziehungen der Fall sein.

Hier dürfte auch sehr deutlich werden, daß für das Ausnützen der Steuervorteile auf internationalem Gebiet erhebliches Spezialwissen erforderlich ist. Nur die großen Unternehmungen werden sich hierfür die nötigen Spezialisten leisten können.

Bis zu einem gewissen Grad kann auch eine rein national orientierte Unternehmung diese Vorteile wahrnehmen, vor allem dann, wenn sie exportiert oder importiert. Ihre Möglichkeiten in dieser Hinsicht sind aber im Vergleich zu denen der international dezentralisierten Unternehmungen sehr beschränkt.

Es bestehen erhebliche Unterschiede in der steuerlichen Belastung in den einzelnen Ländern, so z. B. in der Höhe der Körperschaftssteuer³⁾; aber da ja letztlich nur der Betrag interessant ist, den die Heimatorganisation nach Abzug aller

1) Forts. von Seite 178

Bartholdy, Karl; Seidler, Gerhard; Wilhelm, Herbert: Zweigbetriebe, Niederlassungen und Beteiligungen im Ausland. München 1963, S. 283 ff

Behrman, J. N.: Foreign Associates and Their Financing. S. 77 - 113. In: U.S. Private and Government Investment Abroad. Edited by Raymond F. Micksell, University of Oregon Books, Eugene Oregon, 1962, S. 104 ff

2) Vgl. Kormann, Hermut: Die Steuerpolitik der internationalen Unternehmung. Düsseldorf 1969, S. 195 ff

3) Vgl. dazu die wiedergegebenen Tabellen bei Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 442 und Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 150

in Frage kommenden Steuern erhält, müssen die Beziehungen zwischen den einzelnen Steuersystemen berücksichtigt werden.

Wenn das Mutterland die im Ausland erzielten Gewinne genauso besteuert wie die im Inland erzielten Gewinne und die im Ausland gezahlte Steuer lediglich anrechnet - wie z. B. im Prinzip die USA - dann würden sich hinsichtlich der Steuer nur bei den Ländern Differenzen ergeben, bei denen die Steuersätze höher als im Mutterland sind, falls man von den sonstigen Möglichkeiten, die Steuern auf internationalem Gebiet zu verringern, absieht.

Bei Unternehmungen, bei denen nicht nur das Vermögen, sondern auch die Eigenkapitalbasis international breit gestreut ist, also Unternehmungen, die sich möglicherweise in der Zukunft entwickeln können, scheinen die Steuerprobleme - wie auch viele andere Probleme - überhaupt noch nicht gelöst zu sein.

Zusätzlich ist noch zu untersuchen, ob Niederlassungen ausländischer Unternehmungen in einzelnen Ländern nicht höher besteuert werden als inländische Unternehmungen.¹⁾ Dies kann direkt erfolgen durch die Erhebung einer besonderen Steuer, aber auch indirekt durch die besonders hohe Besteuerung gerade derjenigen Wirtschaftszweige oder Größenordnungen von Unternehmungen, die von den Ausländern bevorzugt werden.²⁾

Wenn Niederlassungen ausländischer Unternehmungen eine höhere Steuerlast zu tragen haben als ihre einheimischen Konkurrenten, so kann das zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen für die zuerst genannten führen.

Bedeutsam für die Höhe der Steuer sind nicht nur die Steuergesetze, sondern auch deren Anwendung durch die Finanzverwaltung. Dies ist offensichtlich, soweit sie nach ihrem Ermessen entscheiden kann.³⁾

In einigen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern dürfte es fraglich sein, inwieweit die Finanzverwaltungen überhaupt

¹⁾ Vgl. Hart, Augustin S. Jr.: Factors Affecting the Decision. In: Increasing Profits from Foreign Operations. New York 1957, S. 103

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 502

³⁾ Vgl. Wysocki, Karl von, a.a.O., S. 42

in der Lage sind, die Steuern in der nach dem Gesetz vorgeschriebenen Form zu erheben. ¹⁾ Es werden sich in solchen Ländern wahrscheinlich nicht unbeträchtliche Differenzen zwischen den gesetzlichen Regelungen und der wirklichen Handhabung ergeben.

Für Investitionen in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern kann man in allen Industrieländern Steuervergünstigungen erhalten. ²⁾

In der Bundesrepublik Deutschland konnte seit 1961 nach § 34 d EStG bei Investitionen in das abnutzbare Anlagevermögen und in Beteiligungen eine auf 3 Jahre befristete gewinnschmälernde Rückstellung in Höhe eines Drittels des Investitionsbetrages gebildet werden. Ab 1963 wurden die Vorschriften über die Steuervergünstigungen für Investitionen in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern in dem "Gesetz über steuerliche Maßnahmen zur Förderung von privaten Kapitalanlagen in Entwicklungsländern" ³⁾ zusammengefaßt und verbessert. 15 v. H. des Betrages der begünstigten Investitionen können als ein den zu versteuernden Gewinn endgültig schmälernden Abzugsbetrag eingesetzt werden, die erwähnte Rückstellung wurde auf 50 % der Investitionssumme angehoben und die Freijahre auf 6 erhöht. ⁴⁾

In vielen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern kann die Unternehmung bei Gründung einer Produktionsniederlassung zeitlich begrenzte Steuererleichterungen erhalten. ⁵⁾ Dies trifft besonders dann zu, wenn die Unternehmung in einem Sektor investiert, den die dortige Regierung für besonders wichtig hält. Ob diese Steuervorteile für die Unternehmung wirklich von Bedeutung sind, wird man nur im Einzelfall feststellen können. Dies hängt u. a. davon ab, ob die Niederlassung in den ersten Jahren Gewinne erzielen kann und ob die Steuererleichterungen in dem Gastland bis zu der Mutterunternehmung durch-

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 35

²⁾ ebenda, S. 56

³⁾ Bundesgesetzblatt 1963 I, S. 1013

⁴⁾ Vgl. Kormann, Hermut, a.a.O., S. 77 ff

⁵⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 35

schlagen, ¹⁾ also von den steuerlichen Regelungen der beiden und u. U. auch noch anderer Länder und den Kenntnissen und Fähigkeiten der Unternehmensleitung auf diesem Gebiet.

Einen gewissen, meistens allerdings nur geringen Einfluß kann auch die Besteuerung der Entgelte der in der Niederlassung beschäftigten ausländischen Arbeitskräfte ausüben. Werden hier hohe Steuern erhoben, so muß die Unternehmung für die betreffenden Mitarbeiter einen Ausgleich schaffen. Steuererleichterungen können günstige Bedingungen für die Beschäftigung von Ausländern darstellen. ²⁾

Barlow und Wender ³⁾ kommen in ihrer sehr ausführlichen Untersuchung über den Einfluß der amerikanischen Regelung der Besteuerung von Niederlassungen im Ausland zu dem Ergebnis, daß die Steuern nur einen sehr geringen Einfluß auf die Niederlassungen im Ausland ausüben.

Das Ziel der Untersuchungen von Barlow und Wender lag primär darin festzustellen, inwieweit eine Senkung der amerikanischen Steuern für Niederlassungen im Ausland zu einer Erhöhung der amerikanischen Investitionen im Ausland führen könnte.

Es wird zutreffen, daß der Einfluß der Steuern relativ gering ist, solange die sonstigen wichtigen Faktoren, wie vor allem die Möglichkeiten auf dem Absatzmarkt, die Zölle, die Arbeits- und Materialkosten, in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich sind. ⁴⁾ Bei der Gründung einer Niederlassung in einem Land, über das die Investoren nicht viel wissen und in dem sie keine großen Erfahrungen gesammelt haben, dürfte die Schätzung der vermutlichen Absatzchancen und Produktionskosten das Hauptproblem darstellen.

Anders können die Verhältnisse bei international weitgehend dezentralisierten Unternehmungen liegen, die schon über ein beträchtliches Wissen über die einzelnen Länder verfügen, in denen sie bereits Niederlassungen besitzen oder beabsichtigen, Niederlassungen zu gründen. So werden wahrscheinlich besonders

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 56

²⁾ ebenda, S. 34

³⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 13 ff, 124 ff und 213 ff

⁴⁾ Vgl. Kormann, Hermut, a.a.O., S. 51 ff

bei Erweiterungsinvestitionen im Ausland eventuelle Steuervorteile viel stärker beachtet werden als bei Erstinvestitionen.

Also zumindest bei langfristiger Betrachtung wird der steuerlichen Regelung bei der übernationalen Dezentralisierung von Unternehmungen m. E. doch eine nicht unerhebliche Bedeutung zukommen.

Weiterhin ist zu beachten, daß es wahrscheinlich in dem der Untersuchung Barlows und Wenders zugrunde liegenden Zeitraum vielen amerikanischen Unternehmungen durch geschickte Manipulationen gelungen war, ihre Steuerlast bei ausländischen Niederlassungen herabzusetzen, so daß die Unternehmungen an einer Änderung der Verhältnisse kaum interessiert waren.

VII. Währungsprobleme

Durch die Gründung einer Niederlassung im Ausland muß die Unternehmung in zwei verschiedenen Währungsgebieten, eine international stark dezentralisierte Unternehmung sogar in einer Reihe von unterschiedlichen Währungssystemen operieren.

Bei der Überführung von Kapital von einem Land in ein anderes ergeben sich dadurch für die Unternehmung zum Teil erhebliche Probleme.

Man kann auch die Import- und Exportpolitik der Länder teilweise auf die Währungssituation zurückführen, bzw. es besteht ein Zusammenhang zwischen der Währungssituation und den Möglichkeiten der Außenhandelspolitik. Diese Probleme sollen hier aber nicht behandelt werden. Die Import- und Exportpolitik der Länder schlagen sich auf die Verhältnisse der Beschaffungs- und Absatzmärkte nieder, die in einem früheren Abschnitt schon dargestellt wurden.

Im Grundsätzlichen ist das Währungsproblem darin begründet, daß die einzelnen Länder eigene Währungssysteme haben, Güter und Dienstleistungen austauschen, Kapitalien transferieren und sich hinsichtlich der Kraft ihrer Wirtschaft und Währung unterschiedlich entwickeln. Dies spiegelt sich in den Währungsrelationen der einzelnen Länder wider.

Da nun heute Wechselkurse durch internationale Vereinbarungen weitgehend fixiert sind, können sich die Werte der Währungen, solange die einzelnen Staaten keine Änderung der Wechselkurse im Einvernehmen mit den anderen Staaten vornehmen, nur unwesentlich ändern. Die unterschiedliche Entwicklung der Länder wird nur an den Mengenverhältnissen der den einzelnen Ländern zu- und abfließenden Währungen sichtbar. In einigen Ländern entsteht dadurch ein Überangebot an Devisen, in anderen entsprechend ein Mangel.

Wenn die Devisenlücke sehr groß wird, schreiten die Regierungen häufig zu einer Abwertung ihrer Währung, wodurch sie sich wieder dem Kurs zu nähern versuchen, der sich bei einem freien Austausch der Währungen ergeben würde. In seltenen Fällen werten die Regierungen die Währung bei einem Überangebot von Devisen auch auf. Im einzelnen sind die Verhältnisse viel komplizierter. Die sehr vereinfachte Darstellung muß aber hier im Rahmen dieser Untersuchung genügen.

Soweit in einem Land ein Überangebot an Devisen herrscht, werden für Niederlassungen in dem Land auf Grund der Währungslage keine Probleme erwachsen.

In diesen Situationen eventuell erhobene Sonderzinsen in dem Anlageland betreffen nur die reinen Finanzanlagen. In Ländern mit einer Devisenknappheit liegen die Verhältnisse häufig anders. Ist die Devisenlage besonders schlecht, werden die Regierungen meistens die Devisen rationalisieren. Diese Beschränkungen der Ausfuhr von Kapital behindern natürlich auch die Operationen der international dezentralisierten Unternehmung, die ihre höchste Effizienz nur dann erreichen kann, wenn sie die verfügbaren Mittel dort einsetzt, wo sie ihr den größten Nutzen gewähren.

Beschränkungen der Kapitalausfuhr in dem Mutterland der internationalen Unternehmung wirken sich so aus, daß Niederlassungen nicht oder nur beschränkt gegründet werden, und sich bei bestehenden Niederlassungen u. U. finanzielle Schwierigkeiten ergeben können. ¹⁾

Eine begrenzte reale Bedeutung hatte der Fall wahrscheinlich in den Nachkriegsjahren für die europäischen Industrieländer und könnte eine größere Bedeutung heute in den USA erlangen. Dort übt die Regierung schon jetzt einen Druck auf Unternehmungen aus, von größeren Investitionen im Ausland abzusehen, soweit diese mit Kapital aus dem Mutterland finanziert werden.

Die größte Bedeutung haben aber die Bestimmungen über den Kapitalexport in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern. Diese leiden ganz allgemein an einer Devisenknappheit und beschränken daher die Valuta-Ausfuhr. ²⁾

Für Unternehmungen, die dort Niederlassungen besitzen, können sich daraus erhebliche Konsequenzen ergeben.

Die wichtigsten Kapitaleleistungen, die eine Niederlassung an die Muttergesellschaft zu erbringen hat, sind die Abführung der Gewinne, Zinsen für Darlehen, Gebühren für Lizenzen und

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: Facts and Fallacies of International Business. New York 1962, S. 133

²⁾ Vgl. Wells, Donald A.: Economic Analysis of Attitudes of Host Countries Toward Direct Private Investment. S. 483 - 502. In: Private and Government Investment Abroad. Edited by Raymond F. Micksell, University of Oregon Books, Eugene, Oregon 1962 S. 488

Beratung, Entgelte für Leitungs- und Verwaltungsleistungen der Mutterunternehmung, eventuell Beträge für Abschreibungen des Anlagevermögens der Niederlassungen, Teile der Entgelte der ausländischen Angestellten der Niederlassung und, falls man eine spätere Auflösung der Niederlassung in Betracht zieht, der gesamte Rückfluß des Kapitals der Niederlassung.¹⁾

Das wichtigste Ziel einer Unternehmung sind Gewinne, die den Kapitaleignern ausgezahlt werden können.²⁾ In den ersten Jahren beim Aufbau einer Niederlassung im Ausland wird man auf den Gewinntransfer verzichten können, für lange Sicht wäre eine Niederlassung im Ausland ohne die Möglichkeit der Transferierung der Gewinne in das Heimatland für die Unternehmung weitgehend wertlos.

Eine grundsätzlich andere Betrachtung würde sich allerdings dann ergeben, wenn nicht nur das Vermögen der Unternehmung international gestreut wäre, sondern auch die Kapitaleigentümer vielen Ländern entstammten und eine internationale Organisationsform gefunden würde. Dann könnten die Gewinne der Niederlassung in einem Land an die dortigen Kapitaleigentümer ausgeschüttet und nur Spitzenbeträge brauchten auf Grund der dem Anfall von Gewinnen nicht entsprechenden Verteilung der Kapitaleigentümer auf die verschiedenen Länder transferiert zu werden. Solche Unternehmungen bilden aber nicht den Gegenstand dieser Untersuchung.

Die Beschränkungen des Kapital- und Gewinntransfers werden von den Unternehmungen als ein sehr wichtiges Kriterium für die Beurteilung der Eignung eines Landes als Standort für eine Niederlassung angesehen. Dies geht aus einer Umfrage bei Unternehmungen hervor, bei der den Beschränkungen des Gewinntransfers die zweithöchste Bedeutung unter 22 Faktoren für Direktinvestitionen im Ausland zugesprochen wurde.³⁾

Im einzelnen sind die Beschränkungen des Kapitalverkehrs sehr unterschiedlich geregelt.⁴⁾ So findet man absolute oder auf

¹⁾ Vgl. Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 79

²⁾ Vgl. Witham, B. H. Jr.: Some Basic Questions. S. 11-18 In: Financing International Operations. AMA Management Report No. 82, New York 1965, S. 13

³⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 91 ff

⁴⁾ Vgl. Witham, B. H. Jr., a.a.O., S. 13 f
u. Boyer, J. P.: Financing Operations in Industrialized Nations. S. 19-36 In: Financing International Operations. New York 1965, S. 30 f

eine bestimmte Anfangszeit begrenzte Verbote des Gewinntransfers, häufig ist der Gewinntransfer aber auch auf einen bestimmten Prozentsatz des investierten Kapitals beschränkt oder mit verschiedenen Auflagen verbunden. Der Transfer bei den sonstigen Kapitalleistungen unterliegt ebenfalls unterschiedlichen Beschränkungen.

Die Unternehmungen können sich natürlich den Beschränkungen des Kapitalverkehrs zwischen den Ländern - wie auch allen anderen Faktoren - anpassen, um die negativen Wirkungen zu mildern. Man kann z. B. die Beschränkungen des Kapitalverkehrs schon bei der Gründung einer Niederlassung berücksichtigen, indem man z. B. die rechtlichen, formellen und die materiellen Verhältnisse der Niederlassung so gestaltet, daß die Unternehmung von den Transferrestriktionen möglichst wenig betroffen wird. ¹⁾

Als wesentlicher Grundsatz ist auch bei den Beschränkungen des Kapitalverkehrs zu beachten, daß eine Unternehmung, die von der Regierung als sehr wichtig angesehen wird, im allgemeinen genügend Devisen für Dividenden und ähnliche Zahlungen bekommen wird. ²⁾ Dies trifft u. a. häufig für Unternehmungen zu, die in bestimmten Branchen oder geographischen Gebieten investieren und die dem Land ein hohes technisches "know-how" vermitteln können.

Wenn die einzelnen Arten der Zahlungen an das Ausland unterschiedlich behandelt werden, kann die Muttergesellschaft versuchen, solche Verträge mit der Niederlassung abzuschließen, durch die Zahlungen der Niederlassung an die Muttergesellschaft bevorzugt behandelt werden. Teilweise bestehen Vergünstigungen für die Bezahlung von Lizenzgebühren, Gebühren für Beratung, Zinsen oder Rückzahlungen von Darlehen an das Ausland. In solchen Fällen kann die Muttergesellschaft der Niederlassung Kapital in Form von Anleihen geben und Lizenz- und Beratungsverträge mit ihr abschließen. ³⁾

¹⁾ Vgl. dazu Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 457

²⁾ Lewis, Cleona: The United States and Foreign Investments. Washington 1948, S. 137

³⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 457

Wird der Gewinntransfer auf einen Prozentsatz des Eigenkapitals der Niederlassung beschränkt, so wird sich empfehlen, die Niederlassung mit Kapital in der Form von Eigenkapital auszustatten und es auch immer möglichst hoch auszuweisen, wenn nicht andere Faktoren dem entgegenstehen.

Es ist auch zu prüfen, ob man andere Währungen leichter erhalten kann als die Währung des Landes, in dem die Muttergesellschaft ihren Sitz hat, um gegebenenfalls beim Transfer verschiedene Währungen zwischen die Währung des Gastlandes und des betreffenden Landes schalten zu können. ¹⁾

Einige Unternehmungen können auch versucht sein, durch Preismanipulationen Kapitalien in die Länder zu transferieren, in denen sie gebraucht werden und keinen oder nur geringen Transferbeschränkungen unterworfen sind. ²⁾

Hier können also etwa ähnliche Verfahren angewendet werden wie zur Verminderung von Steuern auf dem internationalen Feld, wobei natürlich bei der Unternehmungspolitik die beiden Gesichtspunkte zur gleichen Zeit berücksichtigt werden müssen.

Preismanipulationen lassen sich besonders leicht bei denjenigen Gütern durchführen, für die man keine Marktpreise zur Kontrolle feststellen kann, vor allem bei immateriellen Wirtschaftsgütern ³⁾ und Zwischenprodukten, die vom Ausland übernommen oder an das Ausland abgegeben werden. Bei einem vertikalen Aufbau von Unternehmungen können sich also Vorteile ergeben. ⁴⁾

Niederlassungen im Ausland, die primär exportieren, wie die Unternehmungen der Urproduktion - z. B. Unternehmungen der Erdölgewinnung - unterliegen den Beschränkungen des Kapitalverkehrs allgemein nur in einem geringen Ausmaß.

¹⁾ Vgl. Wellacott, John H. B.: Reorganization of Foreign Operations. Effects of Reorganization on the Financial Function. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 196

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 457
und Goldstucker, Jac. L.: Allocating Costs in International Operations. S. 75 - 84. In: Business Horizons, Vol. 8, No. 4 1965, S. 82 f

³⁾ Vgl. Fayerweather, John: Facts and Fallacies of International Business, New York 1962, S. 136
und Erwin, Clarence E.: Financial Operations. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 31, 27 - 34

⁴⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 116

Sind nun die Kapitalien durch Transferrestriktionen in einem Land blockiert, so werden die Aktionen der Unternehmung zur Erhaltung bzw. Vermehrung des Kapitals von mehreren Umständen abhängen, vor allem von der vermutlichen Dauer der Transferrestriktionen und einer eventuellen Geldentwertung in dem betreffenden Land.

Wenn die Beschränkungen des Kapitalverkehrs voraussichtlich von kurzer Dauer sind, wird es sich empfehlen, die Mittel am Geld- oder Kapitalmarkt kurzfristig anzulegen. Glaubt man, daß erst in ferner Zukunft eine Chance besteht, daß die Restriktionen für den Kapitaltransfer gelockert werden, ist zu prüfen, ob es nicht günstiger sei, weitere Investitionen in der Niederlassung durchzuführen, auch wenn diese Investitionen nicht die Rentabilität aufweisen wie Investitionen in anderen Teilen der Unternehmung.

Inflationen in den betreffenden Ländern verstärken noch die Tendenz, freie Mittel möglichst schnell und weitgehend zu investieren.¹⁾ Man kann dabei natürlich unter einer ganzen Reihe von Investitionsmöglichkeiten wählen, die nicht alle direkt mit der Niederlassung in Verbindung stehen müssen, wie z. B. Kauf von Grundstücken. Da die Unternehmungen über Investitionen in ihr fremden Gebieten häufig nicht gut informiert sind und diese Investitionen auch noch im Ausland erfolgen, muß man mit hohen Risiken rechnen. Außerdem ist zu bedenken, daß viele andere Unternehmungen u. U. vor der gleichen Situation stehen und sich dadurch die Preise der bevorzugten Investitionsobjekte schnell erhöhen und bei einer späteren Aufhebung oder Lockerung der Bestimmungen über den Kapitaltransfer sehr stark sinken können.²⁾

Der Fall des Zusammentreffens der Transferrestriktion und Inflation dürfte recht häufig sein, da die Transferrestriktion und Inflation volkswirtschaftlich in einem engen Verhältnis stehen, wie leicht einzusehen ist. Man braucht dabei nur daran

¹⁾ Diese Gründe dürften z. B. für die Investitionen einiger deutscher Unternehmungen in Südamerika eine bedeutende Rolle gespielt haben.

²⁾ Vgl. zu den Problemen Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 458 f

zu denken, daß eine Inflation zu Transferrestriktionen führen kann.

Eventuelle Garantien der Regierungen der Gastländer für einen freien oder nur wenig beschränkten Kapitaltransfer bei der Gründung einer Niederlassung sind - ähnlich wie Garantien gegen Enteignungen - nur von zweifelhaftem Wert.

Da eine allgemeine Abneigung gegen Abwertungen der Währungen besteht, werden sich Regierungen bei einer erheblichen Verschlechterung der Devisenlage häufig - ungeachtet gegebener Zusagen - gezwungen sehen, die Devisen zu rationieren. Weiterhin besteht die Gefahr, daß oppositionelle Gruppen die Regierungsmacht übernehmen und sich an die von der vorhergehenden Regierung gegebenen Zusagen nicht halten.

Garantien des Mutterlandes - soweit solche vergeben werden - sind meistens günstiger. Aber diese Länder sind selten bereit, Garantien für jene Länder zu geben, in denen das Risiko der Transferrestriktionen am größten ist, und für Länder, in denen nur ein geringes oder fast kein Risiko der Restriktionen des Kapitalverkehrs besteht, scheint eine Garantie nicht sehr wertvoll zu sein. ¹⁾

Ein weiteres Problem, das sich auf Grund der unterschiedlichen Währungen der einzelnen Länder ergibt, sind die Wechselkursänderungen. Hier werden primär nur die direkten Auswirkungen der Kursänderungen auf die Unternehmung untersucht, also die Änderungen des Wertes der Zahlungen zwischen den einzelnen Teilen der Unternehmung und ihr Einfluß auf die Unternehmung. Die sich aus den mit den Kursänderungen im Zusammenhang stehenden Inflationen und Deflationen ergebenden gesamtwirtschaftlichen Folgen spiegeln schon die Marktdaten der Niederlassung bzw. der Heimatgesellschaft wider und brauchen also hier nicht eingehend dargestellt zu werden.

Betrachtet man nur den Zahlungsverkehr, so kann man die Abwertung der Währung des Gastlandes grundsätzlich gleichsetzen mit einer entsprechenden Aufwertung der Währung des Mutterlandes. Die Wertrelation der zwei Währungen ändert sich in beiden

¹⁾ Vgl. dazu Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 453

Fällen gleichmäßig. Die entsprechende Überlegung gilt natürlich auch für das Verhältnis einer Abwertung der Währung des Mutterlandes zu einer Aufwertung der Währung des Gastlandes.

Im folgenden soll im wesentlichen nur der Fall der Abwertung der Währung des Gastlandes behandelt werden. Die Währungen der Industrieländer, also der Länder, von denen die Investitionen ausgehen, gelten allgemein als stabil. Jedenfalls dürfte die Wahrscheinlichkeit von Änderungen des Währungskurses der Industrieländer heute zu gering sein, als daß ihnen eine Bedeutung hinsichtlich der Standortwahl zukäme. Die Aufwertung der D-Mark wird man wohl als eine Ausnahme ansehen müssen. Relativ häufig sind dagegen Abwertungen der Währungen der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder. Falls man in diesen Ländern zu investieren beabsichtigt, wird man die Möglichkeit der Abwertung der Währung berücksichtigen müssen. Die Erkenntnisse, die im folgenden bei der Untersuchung der Abwertung der Währung des Gastlandes gewonnen werden, kann man auch nach entsprechender Umformung auf den Fall der Aufwertung der Währung des Mutterlandes anwenden.

Solange die Währungsrelationen erhalten bleiben, ist es - sieht man von Erwägungen der Liquidität und den volkswirtschaftlichen Auswirkungen ab - gleichgültig, ob die Währungsrelationen den tatsächlichen Verhältnissen auf den Devisenmärkten entsprechen oder nicht. Nimmt man z. B. an, der Kurs der Währung des Mutterlandes würde künstlich hochgehalten, so kann die Unternehmung mit einem entsprechend dem Verhältnis der Überhöhung des Kurses ermäßigten Betrag eine Niederlassung errichten. Die Gewinne der Niederlassung, die die Muttergesellschaft später von der Niederlassung bezieht, haben aber auch einen relativ geringen Wert für die Muttergesellschaft. Dabei nehmen der Investitionsbetrag wie auch die Gewinne entsprechend der künstlichen Überhöhung des Wechselkurses nach dem gleichen Verhältnis ab. Berücksichtigt man allerdings den Liquiditätsgesichtspunkt, so ergeben sich für die Unternehmung, deren Heimatwährung künstlich überhöht ist, Vorteile.

Falls eine Unternehmung z. B. über keine sehr großen Kapitalreserven verfügt, wird es ihr u. U. erst auf Grund der über-

höhten Bewertung der Währung ihres Mutterlandes möglich, eine Niederlassung im Ausland zu errichten. Da die Auslandsniederlassungen häufig mit einem relativ hohen Risiko belastet sind, wird es allgemein für eine Unternehmung günstig sein, wenn sie keinen hohen Kapitaleinsatz zu leisten braucht, damit der Bestand der Muttergesellschaft möglichst nicht gefährdet wird.

Die wichtigsten Folgen aus den Wechselkursen für die Unternehmung ergeben sich, wenn sich der Wechselkurs nach dem Investitionszeitpunkt ändert. Wertet das Gastland, nachdem die Niederlassung errichtet ist, seine Währung ab, vermindert sich der Wert der Gewinne und der sonstigen Kapitalbeträge, die die Niederlassung an die Muttergesellschaft überweist. Der Wert der Niederlassung nimmt also für die Unternehmung ab.¹⁾

Berücksichtigt man allerdings die Änderung der volkswirtschaftlichen Faktoren des Gastlandes, wird dieses Ergebnis etwas modifiziert. Die Volkswirtschaft kann durch eine Abwertung wieder auf eine günstigere Grundlage gestellt werden, und besonders für Niederlassungen, die relativ viel exportieren, können sich günstige Wirkungen ergeben, indem die input-Faktoren im Verhältnis zu den Erlösen auf dem Exportmarkt billiger werden.

Gegen Nachteile, die mit einer Abwertung der Währung des Gastlandes verbunden sind, kann sich eine Unternehmung natürlich zu schützen versuchen. Ein Mittel dafür ist z. B. die Aufnahme eines Kredites in der Währung des Gastlandes. Wird die Währung des Gastlandes abgewertet, so vermindert sich der Wert der Niederlassung und der Betrag des Kredites, soweit er noch nicht getilgt ist, im gleichen Ausmaß. Diese Sicherung wird durch ihre zeitliche Dauer begrenzt. Außerdem muß man meistens relativ sehr hohe Zinsen für Kredite bezahlen, die man in Ländern aufnimmt, die von einer Abwertung bedroht sind.

Die Bedeutung der Gefahren von Abwertungen wird u. a. dann deutlich, wenn man bedenkt, daß den Abwertungen häufig Restriktionen des Kapitalverkehrs vorausgehen. Ergeben sich be-

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: Facts and Fallacies of International Business. a.a.O., S. 106 f

deutende Währungsschwierigkeiten, so schreiten viele Länder - besonders wirtschaftlich wenig entwickelte - allgemein zu Restriktionen des Kapitalverkehrs, die Unternehmungen können also aus den betreffenden Ländern kein Kapital abziehen bzw. sie werden gezwungen, dort Kapital anzusammeln. Werden die Austauschurse der Währungen dieser Länder später gesenkt, so können also leicht kumulierte Gewinne der Niederlassungen betroffen werden.

In den Abwertungen und Inflationen liegen selbstverständlich nicht nur Gefahren für die Unternehmung, sondern auch Chancen¹⁾. Industrieunternehmungen werden sich aber häufig auf den leistungswirtschaftlichen Prozeß konzentrieren und nur versuchen, die Gefahren, die auf dem Gebiet der Währung liegen, möglichst zu verringern. Für diese Verringerung der Gefahren müssen sie teilweise erhebliche Kosten tragen. Solche Möglichkeiten liegen z. B. auch in Termingeschäften mit fremden Währungen.

Besonders schwierig und kompliziert werden die Verhältnisse natürlich dann, wenn die Wechselkurse eines Landes gespalten sind, also für verschiedene Arten der Zahlungen verschiedene Wechselkurse angewendet werden.²⁾

In solchen Fällen wird das Vorhaben der Absicherung gegen Abwertungen besonders schwierig.

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 455 f

²⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 36

VIII. Interne Faktoren

Im folgenden soll der Einfluß der internen **Gegebenheiten einer Unternehmung** auf die Errichtung von Produktionsniederlassungen im Ausland dargestellt werden.

Auf den allgemeinen Zusammenhang zwischen internen und externen Standortfaktoren wurde schon hingewiesen. Rein interne Standortfaktoren gibt es nicht, da die Unternehmung grundsätzlich nur ein Teil der Umwelt ist und dadurch die internen Daten von den externen Faktoren abhängig sind. Bis zu einem gewissen Grad trifft dies sogar für die grundlegenden Faktoren wie die Qualitäten der Führungsspitze einer Unternehmung und ihre Ausrüstung mit Kapital zu.

Es scheint also hier ganz besonders deutlich zu werden, daß mit der Einteilung in interne und externe Faktoren keine strenge Abgrenzung getroffen werden kann, sondern vielmehr nur Schwerpunkte gelegt werden können. Bei der bisherigen Untersuchung der externen Faktoren wurden jeweils die internen Verhältnisse mit berücksichtigt, im folgenden wird der Schwerpunkt auf einige bedeutende interne Verhältnisse gelegt.

Für das Problem der Standortwahl sind primär die Konsequenzen von Bedeutung, die sich aus dem bisherigen Aufbau der Unternehmung für ihre Politik in der Zukunft ergeben.

A. Bisheriger Aufbau des Produktionsapparates

Der bisherige Aufbau des Produktionsapparates - also vor allem die Kapazitäten, Standorte und Produktionstiefen der einzelnen bestehenden Produktionsstätten und die Kapazität der gesamten Unternehmung - ist eine wesentliche Grundlage für alle Entscheidungen über die Errichtung bzw. Erweiterungen von Produktionsniederlassungen.

Erweiterungen der gesamten Unternehmung, einzelner Sparten und Niederlassungen sind offensichtlich von den bestehenden Kapazitäten abhängig.

Schwierige Probleme für die Standortwahl ergeben sich dann, wenn der bisherige Aufbau des Produktionsapparates der Entwicklung der für die Standortwahl relevanten Umweltfaktoren und der internen Faktoren wie der optimalen Betriebsgröße nicht mehr entspricht.

Die sich in einer solchen Situation ergebenden Probleme können mit folgenden zwei Fragen umrissen werden:

Ist es günstig, den bisherigen Aufbau des Produktionsapparates zu ändern?

In welchem Ausmaß soll der Produktionsapparat gegebenenfalls geändert werden?

Wichtig ist das Ausmaß des Kapitalverlustes, den eine Unternehmung bei Änderungen ihres Produktionsapparates erleidet. Bei einem Vergleich möglicher Alternativen des Aufbaus des Produktionsapparates sind also die Kapitalverluste bei den bestehenden Produktionsstätten zu berücksichtigen. Probleme treten z. B. auf, wenn ein Land, das man bisher mit Produkten aus der Mutterunternehmung oder einer Niederlassung in einem anderen Land versorgt hat, die Zollsätze erhöht. Die Errichtung einer Produktionsstätte in dem betreffenden Land wäre nur dann sinnvoll, wenn - ungeachtet der Mindestrendite des Kapitals und anderer Faktoren - die Produktionskosten der neuen Niederlassung und die durch die mangelnde Ausnutzung bedingte Entwertung des bestehenden Produktionsapparates zusammen geringer wären als die Versorgung des Landes durch die bestehenden Pro-

duktionsstätten unter Berücksichtigung der erhöhten Zollsätze. Diese Betrachtung gilt natürlich nur dann uneingeschränkt, wenn nicht zusätzliche Absatzmärkte gefunden oder die freien Kapazitäten nicht anderweitig ausgenützt werden können. Entsprechende Entscheidungsprobleme treten auf, wenn man z. B. erkennt, daß man sich in der Wahl des Landes als Standort für eine Niederlassung geirrt hat, daß man zuviele kleine Niederlassungen errichtet hat und wenige große Produktionsstätten besser wären oder daß man die Produktionstiefe der Niederlassungen falsch gewählt hat.

Der bisherige Aufbau des Produktionsapparates wird also häufig dazu führen, daß für eine Niederlassung nicht der Standort gewählt wird, der nach den externen Standortfaktoren am günstigsten ist, sondern der Standort, der sowohl den externen Standortfaktoren als auch den Gegebenheiten des bisherigen Aufbaus der Unternehmung entspricht.

In einer Zeit der Expansion können sich Unternehmungen hinsichtlich der Standortverteilung ihrer Niederlassungen geänderten Umweltdaten und internen Daten leichter anpassen als in einer Phase der Stagnation oder Schrumpfung. Wachsen die Unternehmungen, kann man z. B. bei einer Erschwerung der Exporte oder Importe in einigen Ländern Niederlassungen gründen, ohne das Produktionsvolumen bestehender Niederlassungen langfristig einschränken zu müssen oder Niederlassungen, deren Standort für die ihnen gestellte Produktionsaufgabe schlecht gewählt war, neue Produktionsaufgaben zuweisen.

B. Größe der Unternehmung

Vergleicht man die Voraussetzungen großer und kleiner Unternehmungen für die übernationale Dezentralisation, so scheinen die großen Unternehmungen eine Reihe von Vorteilen zu besitzen.

So können sie z. B., wie z. T. schon kurz angedeutet wurde, Spezialisten für das internationale Steuerrecht, Außenhandelsrecht und die internationalen Währungsverhältnisse beschäftigen, um alle auf diesen Gebieten sich bietenden Chancen wahrnehmen zu können.

Für große Unternehmungen ist es auch viel einfacher als für kleine, das für die Gründung von Niederlassungen erforderliche Personal bereitzustellen. In großen Organisationen kann der zeitweilige Ausfall von Führungskräften relativ leicht verkraftet werden.

International schon weitgehend dezentralisierte Unternehmungen verfügen auch über Führungspersonal verschiedener Nationalitäten, das sie entsprechend den Erfordernissen einsetzen können. Sie besitzen Erfahrungen in der Auswahl und Ausbildung von ausländischem Führungspersonal und verfügen zum Teil über zentrale Ausbildungsstätten für ausländische Führungskräfte.

In einigen Fällen kann es für große Unternehmungen auch lohnend sein, Spezialkräfte für die Gründung von Niederlassungen und für deren Führung in den Anfangsstadien heranzubilden.

Um wirtschaftlich arbeiten zu können, müssen Produktionsstätten eine Mindestgröße aufweisen. Für die Gründung einer Produktionsniederlassung ist also eine Mindestmenge von Kapital erforderlich. Da für große Unternehmungen ein solcher Kapitalbetrag im Verhältnis zu ihrem Potential der Innen- und Außenfinanzierung allgemein kleiner ist als bei mittleren oder kleinen Unternehmungen, besteht die Tendenz, daß große Unternehmungen Produktionsniederlassungen im Ausland

leichter gründen können als kleinere Unternehmungen. 1)

Große Unternehmungen haben im Ausland vielfach auch große Niederlassungen. Je größer die Niederlassungen sind, desto günstiger wird man die Kommunikationsverhältnisse zur Muttergesellschaft gestalten können.

In großen Niederlassungen kann man das "know-how", das man über einen ausländischen Markt erworben hat, besser ausnützen als in kleinen. Auch dadurch ergeben sich allgemein Vorteile für die großen Unternehmungen.

Große Unternehmungen mit einem weitverzweigten Netz von Niederlassungen und Erfahrungen in der ganzen Welt können sich auch ein viel besseres Bild über die internationale wirtschaftliche Situation machen, das für internationale Operationen sehr wichtig ist. So können sie durch ihre vorgeschobenen Posten z. B. viel leichter neue Chancen für Investitionen im Ausland oder für Exporte erkennen als andere. 2)

In vielen Fällen werden große Unternehmungen relativ einfach die Erfahrungen, die sie in den bereits bestehenden Niederlassungen im Ausland gesammelt haben, bei der Gründung von Niederlassungen in anderen Ländern mit verwenden können.

Im einzelnen wird man noch eine Reihe anderer ähnlicher Vorteile der großen Unternehmungen gegenüber kleinen feststellen können.

Bedeutsam scheint u. a. noch zu sein, daß große Unternehmungen nach grundsätzlich anderen Prinzipien im Ausland investieren können als kleine Unternehmungen.

Bestehen z. B. bei der Errichtung einer Produktionsniederlassung im Ausland große Gewinnchancen, aber ebenfalls hohe Risiken, so kann eine große Unternehmung rational die Gewinn- und Verlustmöglichkeiten abschätzen und das Ergebnis mit anderen Investitionsmöglichkeiten vergleichen. Für

1) Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R. a.a.O., S. 79

2) Vgl. Multinational Companies. In: Business Week. A McGraw Publication, April 20, 1963, S. 62 - 86, S. 85

eine kleinere Unternehmung hätte der Verlust einer Niederlassung von einer bestimmten Größe an wahrscheinlich so große Folgen, daß ihr Fortbestehen gefährdet bzw. daß sie in ihrem späteren Wachstum erheblich gehemmt wäre.

Eine große Unternehmung kann also im Einzelfall sehr viel riskanter investieren und hat dadurch allgemein auch höhere Gewinnchancen. Eine kleinere Unternehmung würde durch ein solches Vorgehen ständig ihre Existenz gefährden und wird aus diesem Grund allgemein davon absehen.

Es scheint so, daß vor allem nur sehr große Unternehmungen über ausreichende Ressourcen verfügen, so daß sie es wagen können, die mit Auslandsinvestitionen verbundenen erhöhten Risiken zu tragen. ¹⁾

Der größte Teil der Direktinvestitionen der USA im Ausland - nämlich 93 % - wurde 1949 von 442 Gesellschaften gehalten. 62 Unternehmungen, die je über 25 Mill. Dollar im Ausland investiert hatten, besaßen allein 71 % der Auslandsinvestitionen. ²⁾

Die 10 US-Gesellschaften mit den größten Auslandsinvestitionen vereinigten auf sich 40 % der gesamten Direktinvestitionen der amerikanischen Wirtschaft im Ausland. ³⁾

Noch erheblich höher ist die Konzentration der US-Direktinvestitionen in einzelnen Gastländern. Die drei US-Unternehmungen, die die größten Niederlassungen in Deutschland haben - Standard Oil of New Jersey, General Motors und Ford - besitzen allein 40 % der gesamten US-Direktinvestitionen in Deutschland. ⁴⁾ Ähnliche Verhältnisse wird man auch in anderen Ländern feststellen können. ⁵⁾

Betrachtet man die Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmungen oder diejenigen anderer europäischer Industrieländer oder die von Kanada und Japan, so kann man feststel-

¹⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. XXI f

²⁾ ebenda, S. 20

³⁾ ebenda, S. 20 und

U.S. Business Investments in Foreign Countries, a.a.O., S. 21

⁴⁾ Vgl. Eggers, Russel: How US Firms Invest in The EEC Economy. In: Commerce in Germany, Nov. 1964

⁵⁾ Vgl. dazu z. B. Standke, Klaus-Heinrich, a.a.O., S. 13

len, daß sich auch hier die Auslandsinvestitionen im allgemeinen auf große Unternehmungen konzentrieren.

So besitzt z. B. eine verhältnismäßig kleine Gruppe von Unternehmungen, die schon vor 1941 ihre Niederlassungen gegründet hatten, den Hauptanteil der Investitionen europäischer Unternehmungen in den USA. ¹⁾

¹⁾ Vgl. Foreign Business Investments in the United States.
a.a.O., S. 5 f und S. 14

C. Wichtige technische Eigenschaften des Produktionsapparates

Die technischen Eigenschaften des Produktionsapparates sind für die Dezentralisation von Unternehmungen allgemein von großer Bedeutung.

Eine detaillierte Untersuchung dieser Probleme braucht hier nicht zu erfolgen, da sie in Spezialwerken - zumindest zum Teil - sehr ausführlich dargelegt werden. Im Rahmen der Untersuchung müssen lediglich die Folgen für die übernationale Dezentralisierung von Unternehmungen aufgezeigt werden.

Der Einfluß der Größe der Produktionsstätte auf die Höhe der Stückkosten findet z. B. in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur eine sehr große Beachtung. Die Bedeutung dieses Problems für die Dezentralisierung des Produktionsapparates ist offensichtlich. Je mehr die Stückkosten bei einer Vergrößerung der Produktionsstätten sinken, desto stärker wirkt dieser Faktor in Richtung auf eine Zentralisierung der Produktion.

Das allgemeinere Problem der Abhängigkeit der Kosten von der Unternehmungsgröße betrifft primär das Wachstum der gesamten Unternehmung und weniger deren Dezentralisation.

Die Relation der Stückkosten zur Größe der Produktionsstätten ist in den einzelnen Branchen recht unterschiedlich, Allgemeine Aussagen kann man nur schwer machen. Man wird jeweils im Einzelfall die Vorteile einer weiteren Zergliederung des Produktionsapparates - wie z. B. Vermeidung der Zollgebühren und Senkung der Transportkosten - mit den Vorteilen der Konzentration abwägen müssen.

Wenn die Produkte für den Absatz im Ausland stark geändert werden müssen, wird im allgemeinen eine zentralisierte Produktion keine großen Vorteile bieten, worauf oben schon hingewiesen wurde. Ist die Unternehmung schon im Heimatland stark dezentralisiert, kann dies allgemein als ein Hinweis dafür gelten, daß die Unternehmung primär durch die Gründung neuer Niederlassungen wächst. Besondere Nachteile gegenüber einer zentralen Produktion erwachsen solchen Unternehmungen durch die Errichtung von Niederlassungen im Ausland also nicht mehr.

Bei einzelnen Produkten, z. B. komplizierten technischen Apparaten, die überall nur einen stark begrenzten Absatzmarkt haben und deren Kosten mit steigenden Produktionszahlen sehr stark fallen, wird man im allgemeinen auf eine Dezentralisierung verzichten oder höchstens nur wenige Niederlassungen errichten.

Besondere Beachtung verdient hier die Ausgliederung einzelner Produktionsstufen, wie z. B. die Verlegung eines Teiles der Endmontage in das Ausland. Die Produktionsphasen, bei denen mit einer Vergrößerung der Kapazitäten eine starke Degression der Stückkosten eintritt, können zentralisiert und die übrigen Phasen dezentralisiert werden. Dies ist sogar zum Teil bei Produkten möglich, deren Endausführungen sich in den einzelnen Ländern unterscheiden. Innerhalb der mechanischen Industrie ist in diesem Zusammenhang das Baukastenprinzip von Bedeutung.

Zwischen dem Maß der Abhängigkeit der Kosten von der Größe der Betriebe und der Möglichkeit, Betriebsstätten zu vergrößern, besteht also ein gewisser Zusammenhang.¹⁾

Wenn die Betriebsgröße schrittweise verändert werden kann, also bei einer multiplen Betriebsgrößenvariation, nehmen die Stückkosten bei steigender Betriebsgröße nur relativ wenig ab. Bei dimensionierender Betriebsgrößenvariation ist die Betriebsgröße nur sehr schlecht veränderbar, häufig nur durch die Errichtung von parallelen Betrieben oder den Abbruch der alten Anlagen und den Aufbau von größeren Betriebsstätten. Die Stückkosten nehmen hier bei einer Steigerung der Größe der Anlagen, also nicht bei einer Aneinanderreihung von Anlagen, relativ stark ab.

Obwohl also bei Betrieben mit dimensionierender Betriebsgrößengestaltung allgemein eine zentralisierte Produktion geringere Stückkosten verursacht als eine dezentralisierte, kann bei einer Erhöhung der Kapazität die Gründung einer Niederlassung - also auch einer ausländischen Niederlassung - naheliegen. Dies gilt vor allem dann, wenn man die Kapazi-

¹⁾ Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung. a.a.O., S. 255 f

täten sowieso durch Aufstellen von parallelen Produktionsstätten erhöhen will.

Bei Investitionen im Ausland wird man wegen der dort allgemein höheren Risiken als im Heimatland nicht gern große Erstinvestitionen vornehmen. ¹⁾ Man bevorzugt im allgemeinen eine Politik, mit kleinen Niederlassungen im Ausland zu beginnen und diese Niederlassungen dann wachsen zu lassen. Dafür spricht neben anderen Gründen der Faktor, daß die Märkte einiger ausländischer Staaten erst langsam wachsen und daß man sich häufig erst allmählich einen bedeutenden Marktanteil erobern kann.

Wenn man nun eine Fabrik, deren Größe nur dimensionierend verändert werden kann, mit nur relativ geringer Größe in einem Land errichtet, so besteht die Gefahr, daß später eine Konkurrenzunternehmung in diesem Land eine größere Fabrik errichtet und dadurch günstigere Produktionschancen hat als die eigene. Versucht man, gleich beim Eindringen in einen neuen Markt eine große Fabrik zu errichten, so besteht das Problem der Überkapazitäten. ²⁾ Dadurch entstehen also große Probleme bei der Gründung von Niederlassungen, deren Kapazität nur in großen Schritten verändert werden kann.

Unternehmungen, deren Produktionsapparat multipel zu vergrößern ist, dürften aus diesem Grund leichter dazu neigen, Produktionsniederlassungen im Ausland zu gründen als andere. ³⁾ Barlow und Wender glauben auch, in der Realität festgestellt zu haben, daß Unternehmungen, bei denen die Größe ihres Produktionsapparates nur dimensionierend verändert werden kann, bei der Gründung von Produktionsniederlassungen im Ausland allgemein zurückhaltend sind. ⁴⁾ Diese Er-

¹⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 14 ff

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: Facts and Fallacies of International Business, New York 1962, S. 96

³⁾ Hodgson und Uytterhoeven weisen z. B. auf die Schwierigkeiten hin, die Größe einer chemischen Fabrik zu ändern und die sich daraus ergebenden Probleme für die Gründung von Niederlassungen im Ausland. Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R., a.a.O., S. 77

⁴⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. 161 f und S. 200 ff

scheinung kann man allerdings auch so erklären, daß die betreffenden Unternehmungen häufig undifferenzierte Massengüter produzieren, die von den Transportkosten abgesehen relativ leicht exportiert werden können. Die Flexibilität des Produktionsapparates, für die die Veränderbarkeit der Betriebsgröße nur ein Faktor ist, hat ebenfalls Einfluß auf die Investitionen im Ausland. Infolge der relativ geringeren Kenntnis des Auslandes und der dadurch bedingten besonders großen Unsicherheit der Prognose der wirtschaftlichen Verhältnisse des Auslandes ist eine hohe Flexibilität der Produktionsniederlassungen im Ausland besonders von Vorteil. Dies trifft noch verstärkt für die wirtschaftlich wenig entwickelten Länder zu, deren Wirtschaft sich in einem viel rascheren Wandel befindet als die Wirtschaft der Industriestaaten. ¹⁾

Unternehmungen mit Betriebsanlagen, die veränderten Situationen am Beschaffungs- oder Absatzmarkt in Grenzen angepaßt werden können, dürften die hohen Risiken, die mit Investitionen im Ausland allgemein entstehen, nicht unbedeutend senken können und dadurch erhebliche Vorteile bei Investitionen im Ausland gegenüber Unternehmungen mit relativ starren Betriebsanlagen haben.

¹⁾ Vgl. Helander, Sven, a.a.O., S. 33
und Kroese, N. V., H. E. Stenfert, a.a.O., S. 114 f

D. Probleme der Leitung

Bei übernational dezentralisierten Unternehmungen entstehen gegenüber anderen Unternehmungen besondere Probleme der Führung. Die speziellen Probleme der Führung, Organisation und Verwaltung von internationalen Unternehmungen werden in der Literatur eingehend behandelt.¹⁾

Hier sind nur die Grundzüge dieser Probleme zu erwähnen, die möglicherweise auf die Entscheidung, im Ausland zu investieren, einen Einfluß ausüben können.

Ein Großteil der Probleme tritt auch schon bei der national dezentralisierten Unternehmung durch die Trennung einer oder mehrerer Betriebsstätten und sonstiger Niederlassungen von der Verwaltungszentrale auf. Bei der übernationalen Dezentralisierung werden diese Probleme noch erheblich verstärkt.

Am offensichtlichsten sind die Probleme der Kommunikation. Zu den bei den dezentralisierten nationalen Unternehmungen bestehenden Schwierigkeiten treten bei den internationalen Unternehmungen noch die großen geographischen Entfernungen, unterschiedliche Sprachen und zum Teil recht unterschiedliche Denk- und Geisteshaltungen in den einzelnen Ländern. Die modernen technischen Mittel - wie Flugzeuge, Telefon und Fernschreibenanlagen - erleichtern zwar die Aufgaben der Kommunikation im Verhältnis zu früheren Zeiten beträchtlich, eine Reihe von Problemen, die vor allem in der Motivation, in der Vermittlung der gleichen Vorstellungen von der Geschäftspolitik liegen, bleibt aber bestehen.²⁾ Man vergleiche z. B. die grundsätzlich unterschiedliche Einstellung zu dem Problem der Entlassung von Arbeitskräften in den USA und der BRD.

Informations- und Kommunikationsprobleme sind bei der internationalen Unternehmung sehr bedeutend und können leicht zu einem neuralgischen Punkt der Führung dieser Unternehmung werden.

1) Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 357 ff
Kroeze N. V., H. E. Stenfert, a.a.O., S. 134 ff
Multinational Companies, a.a.O., S. 62 - 86, S. 75 ff
Skinner, C. Wickham: Management of International Production. S. 125 - 136. In: Harvard Business Review, Bd. 42 No. 5 Sept. - Oct. 1964, S. 127 ff

2) Vgl. Sieber, E. H.: Die internationale Unternehmung. In: Gegenwartsfragen der Unternehmungsführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack. Hrsgb. von Hans-Joachim Engeleiter. Herne, Berlin o. J., S. 67 f

Dadurch, daß man die Verhältnisse der ausländischen Staaten allgemein nicht sehr genau kennt, benötigt eine internationale Unternehmung mehr Informationen als eine nationale Unternehmung.

Ein entsprechend großes Informationsbedürfnis wird bei Leitungen internationaler Unternehmungen auch auf dem Sektor der internen Daten ihrer Unternehmungen auf Grund der sehr komplexen Verhältnisse bestehen. ¹⁾

Wie aus den früheren Abschnitten hervorgeht, unterscheiden sich die Probleme der internationalen Unternehmung auf fast allen Gebieten der Unternehmungspolitik von den Problemen der nationalen Unternehmung. Besonders deutlich sind diese Unterschiede in der Personalpolitik und in der Anpassung an die Wirtschaftspolitik der einzelnen Staaten. ²⁾ Die hier auftretenden Loyalitätsprobleme kann man in der Bedeutung wahrscheinlich nur bei internationalen Unternehmungen finden. Loyalitätskonflikte können sich sowohl bei den Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit zur Unternehmung und ihrem Heimatstaat als auch bei der Leitung der internationalen Unternehmung selbst ergeben hinsichtlich deren Verantwortung gegenüber ihrem Heimatstaat und den Staaten, in denen sie Niederlassungen errichten. ³⁾ Ein sehr anschauliches Beispiel dafür ist die Steuerpolitik der internationalen Unternehmungen. ⁴⁾

Internationale Unternehmungen nehmen - wie schon erwähnt wurde - aus internen und externen Gründen häufig lokale Führungskräfte in ihre Niederlassungen auf. Die Führungskräfte in den einzelnen Ländern vertreten meistens unterschiedliche Konzepte der Führung. ⁵⁾ Am auffälligsten ist dabei der

¹⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung. a.a.O., S. 67 f

²⁾ ebenda, S. 62 f

³⁾ Vgl. Guzzardi Jr. Walter, a.a.O., S. 212
und Litvak, I. A. and Manle, C. J., a.a.O., S. 39

⁴⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung. a.a.O., S. 62 f

⁵⁾ Vgl. Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 80

Unterschied der Führungsmethoden in vielen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern und in den Industriestaaten.

Den sehr unterschiedlichen gesetzlichen Anforderungen der einzelnen Staaten versuchen die internationalen Unternehmungen durch eine die Führung erschwerende, sehr komplizierte Ausgestaltung ihrer statuarischen Organisation zu begegnen - als Beispiele sollen hier nur die allgemein bekannten Basisgesellschaften in Ländern wie Panama, den Bahamas, Schweiz oder Liechtenstein und die statuarisch mit zwei Leitungen operierenden Unternehmungen wie z. B. Royal-Dutch-Shell aufgeführt werden.¹⁾

Die operationale Struktur vieler größerer internationaler Unternehmungen ist heute gekennzeichnet durch eine gleichzeitige Gliederung der Aufgaben nach drei unterschiedlichen Kriterien, den Produktgruppen, geographischen Bereichen und den Hauptaufgaben wie Absatz, Produktion etc. Als wichtigste Hauptgliederung scheint sich heute das Sparten- oder Divisionsprinzip durchzusetzen. Die Einteilungen überschneiden sich notwendigerweise, eine eindeutige Zuordnung von Aufgaben an einzelne Verantwortungsträger ist nicht mehr gegeben.²⁾ Andererseits scheinen die komplexen sachlichen Probleme der internationalen Unternehmung eine solch komplizierte Organisation zu erfordern. Diese Organisationsform setzt ein hohes Maß der Motivation der Mitarbeiter der internationalen Unternehmung auf die Ziele der Unternehmung voraus. Sieht man die besonderen Führungsprobleme der internationalen Unternehmung, die Loyalitätsprobleme, die unterschiedlichen Ansichten über die Führungsmethoden in den einzelnen Ländern und die mit den Minderheitsbeteiligungen in den einzelnen Ländern verbundenen Schwierigkeiten in ihrer gegenseitigen Beeinflussung, so kann man eine gewisse Vorstellung von den

¹⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung. a.a.O., S. 64 f

²⁾ ebenda, S. 65 f

Problemen der Leitung internationaler Unternehmungen gewinnen.

Auf Grund der unterschiedlichen Umweltbedingungen - vor allem deren Entwicklungen bei den einzelnen Niederlassungen und der Heimatorganisation - muß eine weitgehende Delegation der Führungsbefugnis an die Leitungen der einzelnen Niederlassungen erfolgen.¹⁾ Die Ausrichtung der einzelnen Teile einer internationalen Unternehmung auf wichtige strategische Ziele kann dadurch erschwert werden.

Im einzelnen ergeben sich noch eine Fülle weiterer Probleme bei der Führung internationaler Unternehmungen. Die bisherigen Darlegungen scheinen aber schon ausreichende Hinweise dafür zu geben, daß für Unternehmungen, die auf dem Gebiet der übernationalen Dezentralisierung noch keine Erfahrungen gesammelt haben, bei der Gründung und Leitung von Niederlassungen im Ausland Führungsprobleme entstehen können.

Die Probleme dürften dabei sowohl im sachlichen wie auch im rein psychologischen Bereich liegen. Die nötigen Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Leitung von Niederlassungen im Ausland werden die Unternehmungen erst im Laufe der Zeit gewinnen können.

Ein Beispiel dafür ist eine Unternehmung, die erklärt hat, daß ein Hauptgrund für die Errichtung einer Niederlassung im Heimatland darin bestand, die Probleme der Leitung dezentralisierter Unternehmungen kennenzulernen, um dann mit den erworbenen Kenntnissen die schwierige Aufgabe der Gründung und Leitung einer Niederlassung im Ausland in Angriff nehmen zu können.

¹⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung. a.a.O., S. 67
und Küppersbusch, Otto E.: Die Finanzpolitik der internationalen Unternehmung. Diss. Nürnberg 1968, S. 35 f

Zum Problem der Delegation auch
McDonald, John G.: Where in the World...? a.a.O., S. 75 ff

IX. Der Kauf von und die Beteiligung an Unternehmungen sowie der Abschluß von Lizenzverträgen

Unternehmungen brauchen Niederlassungen nicht selbst zu errichten, sie können sich auch an anderen Unternehmungen beteiligen oder diese kaufen. Diese Art der Ausbreitung von Unternehmungen scheint auf internationalem Gebiet allgemein stärker verbreitet zu sein als im nationalen Raum. ¹⁾

Die Möglichkeit, sich an anderen Unternehmungen zu beteiligen oder sie zu kaufen, ist für die Untersuchung der Standortwahl dann relevant, wenn sich dadurch Standortfaktoren ändern.

Der gesamte Problemkreis der Beteiligung an anderen Unternehmungen stellt ein sehr weites Feld dar, das hier primär nur in den Schranken der Veränderung der Standortfaktoren untersucht werden soll.

Die Unternehmungen sind im allgemeinen über die Verhältnisse im Ausland unzulänglich informiert, so daß die Gründung einer Niederlassung dort für die Unternehmung ein Risiko darstellt. Hinzu kommen natürlich auch noch alle anderen Schwierigkeiten, die mit der Gründung einer Niederlassung - sehr weit entfernt von der Zentrale der Unternehmung - zusammenhängen. Unter diesem Gesichtspunkt muß es als eine wesentliche Erleichterung für eine Unternehmung aufgefaßt werden, wenn sie die Gelegenheit hat, sich an einer anderen Unternehmung im Ausland zu beteiligen, also nicht selbständig eine vollständige, neue Organisation zu errichten braucht.

Wenn sich eine Unternehmung an einer erfolgreichen ausländischen Unternehmung beteiligt, so entfallen für sie sehr viele Probleme. Das Risiko, wesentliche Faktoren im Ausland zu übersehen oder falsch einzuschätzen, vermindert sich für den Investor dann sehr beträchtlich. Die Güte des Aufbaus der ausländischen Unternehmung ist an der bisherigen Entwicklung der Unternehmung begrenzt ab-

¹⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung.
a.a.O., S. 64

zulesen. 1)

In einer bestehenden ausländischen Unternehmung wird das Zusammenwirken der einzelnen Faktoren schon am Ergebnis der Unternehmung sichtbar. **Man braucht diese Zusammenhänge nicht mehr im einzelnen zu durchdenken, wozu man auch nur sehr begrenzt in der Lage wäre.**

Das Informationsproblem der investierenden Unternehmung verschiebt sich von der Information über die Verhältnisse des betreffenden Landes zu einer Information über die betreffende Unternehmung. Diese Aufgabe ist viel leichter zu lösen als die erste.

Die Probleme der Beteiligung an einer Unternehmung bestehen besonders in der Einschätzung der Möglichkeit einer guten Zusammenarbeit der beiden Unternehmungen. Das Eigeninteresse des Partners wird im allgemeinen dazu beitragen, daß diese Zusammenarbeit sich so entwickelt, daß dadurch keine hohen Verluste entstehen.

Man wird also feststellen können, daß die Wahrscheinlichkeit, hohe Verluste bei einer Beteiligung an einer ausländischen Unternehmung zu erleiden, im Verhältnis zur völlig selbständigen Errichtung einer Niederlassung im Ausland in vielen Fällen geringer sein dürfte. Dies trifft besonders für die Unternehmungen zu, die bisher keine Erfahrungen in der Gründung von Niederlassungen im Ausland besitzen.

Das Risiko des Verlustes von Kapital bei Auslandsinvestitionen dürfte bei Unternehmungen mit geringen Auslandserfahrungen m. E. von großer Bedeutung sein. Durch die Möglichkeit, sich an ausländischen Unternehmungen zu beteiligen, werden manche erst größere Investitionen im Ausland wagen.

Wenn Unternehmungen selbständig Niederlassungen gründen wollen, werden die Führungskräfte viele Entscheidungen treffen müssen, die eine genaue Kenntnis der lokalen Verhältnisse voraussetzen. Eine Unternehmung bzw. Mitarbeiter einer solchen Unternehmung können sich diese Kenntnisse im allgemeinen erst im Laufe der Zeit aneignen.

1) Auch Schmitz vertritt die Ansicht, daß das Risiko der Beteiligung geringer sei als das Risiko der selbständigen Gründung einer Niederlassung.
Vgl. Schmitz, H.: Der Ausverkauf europäischer Firmen. In: Handelsblatt 29/30. 3. 1963, S. 17

Für Unternehmungen, die schon über eine große Erfahrung in der Gründung von Niederlassungen im Ausland oder in dem betreffenden Land verfügen - z. B. durch eine rege Exporttätigkeit in dem Land oder sogar durch eine eigene Verkaufsniederlassung - treffen diese Gesichtspunkte natürlich nicht oder nur in einem stark verringerten Ausmaß zu.

Die Bedeutung des "know-how" über das Gastland wird wohl besonders dann deutlich, wenn man sich vorstellt, daß eine Unternehmung in einem wirtschaftlich wenig entwickelten Land eine Niederlassung errichten will. Nicht ausreichende Kenntnis des Landes, starke nationale Gefühle der Bevölkerung und andere Gründe würden eine Beteiligung allgemein als sehr wünschenswert erscheinen lassen, teilweise wahrscheinlich sogar für einen Lizenzvertrag sprechen. Es werden in diesen Ländern aber nur selten Unternehmungen vorhanden sein, mit denen eine Zusammenarbeit auf lange Sicht als lohnend erscheint. ¹⁾

Die meisten Beteiligungen - sieht man von den gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligungen ab - werden mit Unternehmungen in Industrieländern abgeschlossen. Bezeichnend dafür dürfte sein, daß sich die meisten Minderheitsbeteiligungen von US-Unternehmungen im Ausland in Kanada befinden. ²⁾ Da die US-Unternehmungen gerade über die Verhältnisse Kanadas am besten orientiert sein dürften, also der Grund der Aneignung von lokalem "know-how" nicht vorliegen kann, werden wahrscheinlich die günstigen Voraussetzungen, die die dortigen Unternehmungen bieten, ausschlaggebend sein. Bei den Lizenzverträgen liegen die Verhältnisse ähnlich.

Die Gründe, die Unternehmungen veranlassen können, Beteiligungen internationaler Unternehmungen zu akzeptieren, können sehr vielfältig sein. Eine der wichtigsten Ursachen dürfte darin liegen, daß die Unternehmungen zu klein sind, um bei der Entwicklung neuer Produkte und Produktionstechniken oder mit den Entwicklungen auf dem Gebiet des Absatzes Schritt halten zu können.

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 86 ff

²⁾ Vgl. US Business Investments in Foreign Countries, a.a.O., S. 33

Dies trifft besonders für europäische Unternehmungen zu, die nicht in der Lage waren, ihre Größe und sonstige Struktur den durch den Zusammenschluß zur EWG stark vergrößerten Absatzmärkten anzupassen, die möglicherweise durch eine Vereinigung zwischen EWG und EFTA noch erheblich ausgeweitet werden. Viele europäische Unternehmungen wählten allerdings nicht den Anschluß an eine ausländische Unternehmung, sondern fusionierten oder arbeiten eng mit nationalen Unternehmungen zusammen. ¹⁾

Für eine internationale Unternehmung ergeben sich durch Beteiligungen an ausländischen Unternehmungen - zumindest in bestimmten Situationen - noch gewichtige weitere Vorteile gegenüber der selbständigen Gründung einer Niederlassung.

Von Bedeutung ist dabei, daß die selbständige Errichtung einer Produktionsniederlassung eine nicht unerhebliche Zeit in Anspruch nimmt. Durch die Beteiligung an einer Unternehmung kann diese Zeitspanne beträchtlich verkürzt werden. ²⁾

In vielen Fällen wird die Beteiligung an ausländischen Unternehmungen oder deren Kauf "geräuschloser" als die selbständige Errichtung einer Niederlassung vor sich gehen; manchmal wird der Verkauf oder der teilweise Verkauf einer Unternehmung in der Öffentlichkeit nicht einmal bekannt werden. ³⁾

Am auffälligsten - und in manchen Fällen wohl auch am wichtigsten - ist die Änderung des Kapitalaufwandes. In den meisten Fällen wird eine Niederlassung wohl eine Mindestgröße aufweisen müssen, es muß also ein Mindestaufwand an Kapital geleistet werden. Wenn sich eine Unternehmung nun an anderen Unternehmungen im Ausland beteiligt, so verringert sich dieser Aufwand, da ja auch die einheimischen Unternehmungen einen Teil des Kapitals aufbringen bzw. schon aufgebracht haben. Diesem Gesichtspunkt kommt dann Bedeutung zu, wenn die verfügbaren Mittel einer Unternehmung beschränkt sind oder wenn durch relativ riskante, große

¹⁾ In fast allen Bereichen der deutschen Wirtschaft erhöhte sich die Zahl und Bedeutung der Fusionen von Unternehmungen. Vgl. dazu die laufende Berichterstattung in der FAZ Jahre 1969 und 1970

²⁾ Cardinale, Joseph S.: Local Capital Participation vs. The Wholly Owned Company. Legal Factors and Implications. S. 108-117. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 110

³⁾ Vgl. Standke, Klaus-Heinrich, a.a.O., S. 21

Investitionen im Ausland das finanzielle Gleichgewicht gestört wird. Liegen solche finanziellen Beschränkungen vor, so bietet die Beteiligung an anderen Unternehmungen im Ausland den Vorzug, daß die zu investierenden Beträge kleiner sind als bei der selbständigen Errichtung. Wenn die finanziellen Schranken auch nicht sehr eng gezogen sind, so können sich Unternehmungen, die die Form der Beteiligung wählen, doch viel weiter bzw. viel schneller über verschiedene Länder verbreiten als Unternehmungen, die ihre Niederlassungen nur allein aufbauen. ¹⁾

Auffallend ist, daß italienische und japanische Unternehmungen relativ häufiger die Beteiligungsform wählen als deutsche, amerikanische oder englische Unternehmungen. ²⁾ Dies wird sicherlich verschiedene Gründe haben; eine der Ursachen könnte die relativ geringe Kapitalausstattung der japanischen und italienischen Unternehmungen sein.

Ähnlich wie bei dem Kapital liegen die Verhältnisse bei dem Führungspersonal. Nicht alle Unternehmungen werden über genügend Führungspersonal verfügen, das die Leitung von ausländischen Niederlassungen zu übernehmen in der Lage ist. Die Übernahme der Führung durch einheimische Kräfte, über deren Qualifikationen man sich nur in geringem Ausmaß informieren kann, ist sehr problematisch. Die Leitungen von Muttergesellschaften werden es auch als ungünstig erachten, wenn sie viel Zeit für die Führung relativ unwichtiger Niederlassungen im Ausland aufbringen müssen. In diesen Fällen kann die Form der Beteiligung an anderen Unternehmungen im Ausland beträchtliche Erleichterungen bieten. ³⁾

Langfristig betrachtet, brauchen in dieser Hinsicht allerdings keine Unterschiede zwischen selbständiger Gründung einer Niederlassung und Beteiligung an einer Unternehmung zu bestehen, da

¹⁾ Vgl. Stunzi, Jacques R.: Local Capital Participation vs. The Wholly Owned Company. Advantages and Disadvantages of the Two Approaches. S. 101-107. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957, S. 105 ff
Cardinale, Joseph S., a.a.O., S. 111
Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 105

²⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 86 ff
und Friedmann, Wolfgang G. and Kalmanoff, George (ed.):
Joint International Business Ventures. New York and London
1961, S. 79

³⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 105
Cardinale, Joseph S., a.a.O., S. 110

man im Laufe der Zeit in vielen Ländern in der Lage sein wird, geeignete Führungskräfte zu finden oder heranzubilden.

Bei Führungskräften, die am Eigenkapital der Niederlassung beteiligt sind, besteht allerdings der Nachteil, daß man sie nicht entlassen kann, wenn keine befriedigende Zusammenarbeit entsteht. Leitende Angestellte sind in dieser Hinsicht für die Unternehmung günstiger.

Auch bei den externen Faktoren, die auf die Wahl des Standortes der Niederlassungen Einfluß nehmen, liegen einige wesentliche Unterschiede zwischen der völlig eigenen Unternehmung und der Beteiligung vor.

Dadurch, daß man bei der Gründung einer eigenen Niederlassung ein vergrößertes Angebot in dem betreffenden Land schafft und man dies bei der Beteiligung an einer anderen Unternehmung vermeidet, dürfte einer der größten Unterschiede zwischen diesen beiden Möglichkeiten entstehen. Dies trifft besonders dann zu, wenn man in reife Märkte eindringen will, ¹⁾ also in Märkte, in denen sich die Verhältnisse schon weitgehend konsolidiert haben, somit der potentielle Investor meistens über keine Vorteile in der Produktionstechnik und keine neuartigen Produkte verfügt, mit deren Hilfe er leicht in den Markt eindringen kann. Außerdem ergibt sich bei diesen Märkten oft auch noch ein gemeinsames Verhalten der schon im Markt operierenden Unternehmungen, um neue Konkurrenten abzuwehren ²⁾, in einigen Branchen können sich auch schon die Marktkontakte so sehr gefestigt haben, daß einer neuen Unternehmung daraus große Schwierigkeiten erwachsen.

In solchen Fällen kann die Beteiligung die einzige vernünftige Möglichkeit bieten, in den Markt einzudringen. Dies trifft auch dann zu, wenn man beabsichtigt, in Zukunft einen relativ großen Marktanteil zu erreichen. Die Vergrößerung einer bestehenden Unternehmung wird unter den beschriebenen Verhältnissen immer noch leichter sein als die Errichtung einer neuen Niederlassung.

Durch die Beteiligung an ausländischen Unternehmungen können auch gegebenenfalls deren besondere Rechte wie Konzessionen, Patente oder ähnliche Rechte, die die Muttergesellschaft sonst häufig nicht erwerben könnte, u. U. von der gesamten internationalen Un-

¹⁾ Vgl. Hodgson, Raphael W. and Uytterhoeven, Hugo E. R., a.a.O., S. 79

²⁾ Vgl. Heuss, E., a.a.O.

ternehmung ausgenützt werden. ¹⁾ Man kann dadurch auch Einblick in die Geschäftspolitik der Unternehmung erhalten. Dies dürfte aber nur in Ausnahmefällen von Bedeutung sein, vor allem, wenn die ausländische Unternehmung ein wichtiger Konkurrent ist.

Falls es günstig erscheint, kann man die Produkte der Beteiligungsgesellschaft relativ einfach als nationale Güter erscheinen lassen. ²⁾

Die Beteiligung an einer Unternehmung im Ausland muß auch noch unter einem anderen Aspekt gesehen werden. Selbst dann, wenn es auf Grund der bestehenden Verhältnisse des betreffenden Landes oder der Unternehmung, an der man sich beteiligen will, als unwahrscheinlich gelten muß, daß ein bedeutender Gewinn mit der Beteiligung erzielt werden kann, wird man in einigen Fällen durch die Beteiligung mit relativ geringen Mitteln doch erreichen können, daß sich andere Konkurrenzunternehmungen nicht in den betreffenden Ländern ausbreiten können. ³⁾ Dieser Gesichtspunkt dürfte besonders bei Märkten wichtig sein, die sich stark ausweiten und bei Unternehmungen, die großen Wert auf eine schnelle Expansion und eine Spitzenstellung in der Branche legen.

Sehr verbreitet ist die Furcht, daß Niederlassungen im Ausland gegenüber der einheimischen Konkurrenz durch verschiedene Aktionen der Regierung, der Öffentlichkeit oder mancher Institutionen benachteiligt werden. Häufig nimmt man an, daß völlig eigene Niederlassungen im Ausland dieser Gefahr stärker ausgesetzt seien als Gesellschaften, an denen auch einheimisches Kapital beteiligt ist. ⁴⁾

Dies gründet sich wohl darauf, daß Gesellschaften, an denen sich auch einheimisches Kapital beteiligt, allgemein besser angesehen werden als völlig im ausländischen Eigentum befindliche Gesellschaften, zum anderen aber auch darauf, daß die Diskriminierung von einheimischem Kapital grundsätzlich unwahrscheinlich ist und

¹⁾ Vgl. Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 106

²⁾ Vgl. Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 106

³⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 98

⁴⁾ Vgl. Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 106
Cardinale, Joseph S., a.a.O., S. 114 f
Fayerweather, John: Facts and Fallacies of International
Business. a.a.O., S. 153

daß bei diskriminierenden Aktionen auch Einheimische getroffen werden, die sich besser zur Wehr setzen können als Ausländer. Ausnahmen bestehen vor allem dann, wenn die einheimischen Kapitaleigner von der Bevölkerung abgelehnt werden.

Man muß bei den Beteiligungen aber noch berücksichtigen, daß man dabei einen neuen Herd schafft, von dem diskriminierende Aktionen gegen den ausländischen Kapitalbesitz ausgehen können.¹⁾

In für den einheimischen Partner günstigen Situationen kann dieser diskriminierende Aktionen gegen seinen ausländischen Partner anregen, die darauf abzielen, ihn aus der Unternehmung zu verdrängen.²⁾ Dies hängt auch von einigen anderen Faktoren ab. Wenn z. B. eine Beteiligungsgesellschaft stark von der Versorgung mit technischem "know-how" von der Muttergesellschaft abhängt, wird der einheimische Partner allgemein kein Interesse haben, seinen ausländischen Partner auszubooten.³⁾ Inwieweit die Beteiligung von einheimischem Kapital eine Sicherung gegen diskriminierende Aktionen darstellen wird, hängt primär von dem einheimischen Partner bzw. von dem Standpunkt der Unternehmung aus betrachtet, von der Auswahl der einheimischen Partner ab. Hierbei ist zu beachten, daß sich persönliche Eigenschaften auch nur sehr schwierig feststellen lassen.

Relativ günstig werden die Verhältnisse allgemein dann sein, wenn das einheimische Kapital breit gestreut ist.⁴⁾

Einige Staaten räumen Gesellschaften, an denen einheimisches Kapital beteiligt ist, gegenüber völlig im ausländischen Besitz befindlichen Gesellschaften offen Vorteile ein.

In einigen Ländern besteht ein ausgeprägter gesetzlicher Schutz der Minderheiten bei Gesellschaften. Dies verleiht demjenigen, dessen Beteiligung unter 50 % liegt, eine relativ starke Stellung in der Gesellschaft. Die Aktionsfreiheit einer internationalen Unternehmung ist in einem solchen Land, sofern sie nur eine Mehrheitsbeteiligung an einer Gesellschaft besitzt, eingeschränkt. Soweit eine Beteiligung von einheimischem Kapital zwangsweise vorgeschrieben ist, besteht für die Unternehmung natürlich keine

¹⁾ Vgl. dazu Friedmann, Wolfgang G. and Kalmanoff George (ed.) a.a.O., S. 204

²⁾ Im Grundsatz wohl ähnlich Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 105 f

³⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 98

⁴⁾ Vgl. Stunzi, Jacques, R., a.a.O., S. 104

Alternative mehr. Sie muß eine Beteiligung akzeptieren, und allein die Bedingungen der möglichen Beteiligungsgesellschaften in dem betreffenden Land sind dann für die Investitionsentscheidung ausschlaggebend. Der Unternehmung steht in diesem Fall höchstens noch die Wahlfreiheit offen, das einheimische Kapital stärker zu beteiligen als es vorgeschrieben ist. Zum Teil wird es natürlich auch möglich sein, die Vorschriften der Zwangsbe- teiligung durch "Stroh Männer" zu umgehen. Damit sind dann aber wieder andere Nachteile für die Unternehmung verbunden.

Es wurde eben schon hervorgehoben, daß die Unternehmung durch verschiedene Aktionen eine Reihe von Vorschriften der Gastlän- der und des Mutterlandes umgehen kann. Diese Manipulationen kön- nen durch die Beteiligung von einheimischem Kapital entscheidend gestört werden.

In einigen Situationen kann es z. B. aus steuerlichen Gründen vorteilhaft sein, wenn die Gewinne den Niederlassungen belassen werden. Das einheimische Kapital wird dagegen in den meisten Fällen an einer laufenden Ausschüttung interessiert sein. Zum Teil wird man diese Diskrepanz der Interessen dadurch ausglei- chen können, daß man Holdinggesellschaften in geeigneten Län- dern gründet, die die Gewinne der Niederlassung auffangen und vor der Besteuerung durch das Mutterland schützen.¹⁾

Zu besonders großen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit kann es führen, wenn die ausländische Unternehmung versucht, durch Manipulieren der Preise der von der Muttergesellschaft importier- ten oder der an diese oder andere Niederlassungen exportierten Güter Transfer-, Steuer- und Zollvorschriften zu umgehen.²⁾

Die Interessen der einheimischen Partner können dabei leicht verletzt werden. Dies trifft besonders dann zu, wenn Gewinne "verschoben" werden und die ausländische Unternehmung dem ein- heimischen Kapitalgeber dafür keine Entschädigung gewährt.

Die allgemeinen Regelungen der Besteuerung der völlig eigenen Niederlassung und der Beteiligung sind uneinheitlich, teilweise wird die eine Form begünstigt, teilweise die andere.³⁾ Dies

¹⁾ Vgl. Cardinale, Joseph, a.a.O., S. 112 f

²⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 517

³⁾ Vgl. dazu Stunzi, Jacques R., a.a.O., S. 106

muß im Einzelfall geprüft werden. Bei Minderheitsbeteiligungen ergeben sich steuerlich aber häufig Nachteile, da eine Minderheitsbeteiligung - falls keine Sonderregelungen bestehen - meistens wie einfacher Aktienbesitz behandelt und somit kumulativ besteuert wird. ¹⁾

In den letzten Abschnitten der Arbeit wurde dargestellt, daß einige der oben erwähnten Standortfaktoren durch die Form der Beteiligung modifiziert werden, und zwar zum Teil in einem erheblichen Umfang. Berücksichtigt man bei der Wahl des Standortes einer Niederlassung auch die Möglichkeit der Beteiligung, so muß dies in einigen Fällen Konsequenzen für die geographische Placierung der Niederlassung haben.

Die Wahl der Form der Beteiligung hängt von sehr vielen Faktoren ab. Die allgemeinen Fragen der Beteiligung sind hier selbstverständlich nicht Gegenstand der Untersuchung - worauf oben schon hingewiesen wurde. Es sollen hier nur einige zusätzliche Probleme kurz erwähnt werden, die vor allem mit den Beteiligungen an Unternehmungen verschiedener Nationalität zusammenhängen.

Die Führung internationaler Unternehmungen wird im Verhältnis zur Leitung nationaler Unternehmungen durch eine Reihe von Faktoren, vor allem die unterschiedlichen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme, zusätzlich erschwert. Wenn man nun noch versucht, ausländische Kapitaleigner an der Führung der Unternehmung im begrenzten Umfang zu beteiligen, können dadurch die Schwierigkeiten noch beträchtlich wachsen. ²⁾ Dies dürfte ein sehr schwerwiegender - häufig der wichtigste - Grund gegen die Beteiligung von ausländischem Kapital sein.

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 98

²⁾ Vgl. Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 104
und Vernon, Raymond: Multinational Enterprise and National Sovereignty. a.a.O., S. 166

Solange noch die einzelnen Niederlassungen im Ausland im wesentlichen unabhängig operieren, wird die Beteiligung von Kapitaleigentümern aus den betreffenden Ländern relativ wenig stören. Man könnte dabei sogar den Gedanken vertreten, daß auf Grund der sehr unterschiedlichen Verhältnisse in den einzelnen Ländern eine weitgehende Dezentralisation der Entscheidungsmacht auf die einzelnen Niederlassungen günstig ist und lokale Kapitaleigentümer wegen ihrer Kenntnis der betreffenden Länder und ihres eigenen Interesses an dem Erfolg der Niederlassung die geeigneten Kräfte für die Übernahme der Entscheidungsmacht darstellen.

Wenn aber die einzelnen Niederlassungen - und dabei primär die Produktion - integriert werden und ein starker Fluß oder auch Austausch von Leistungen zwischen den einzelnen Niederlassungen entsteht wie z. B. bei einem Automobilwerk mit Betrieben für die Produktion der Motore, der Getriebe, von Kleinteilen, Blechen und mit Montagebetrieben, dürfte die Beteiligung von ausländischem Kapital an den einzelnen Niederlassungen für die Unternehmung zu kaum lösbaren Problemen führen.

Auch dann, wenn im Augenblick vielleicht bei einer Unternehmung eine solche enge Zusammenfassung ihrer Operationen noch nicht vorgesehen ist, kann sie sich durch die Beteiligung von ausländischem Kapital den Weg zu einer späteren strikten Zusammenfassung ihrer Kräfte versperren.

Am wichtigsten für eine gute Zusammenarbeit dürften ein gegenseitiges Vertrauen und gleiche oder nur wenig unterschiedliche Führungsprinzipien sein. Wenn beide Partner versuchen, die Gesellschaft nach rationalen Prinzipien zu führen und als primäres Ziel die Gewinnerzielung ansehen, werden sich wahrscheinlich kaum unüberbrückbare Schwierigkeiten ergeben.¹⁾

Liegt in diesen Punkten keine Übereinstimmung der Partner vor, versucht z. B. ein Partner, seine Interessen über die der gemeinsam geführten Gesellschaft zu stellen, so fehlen auf längere Sicht die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit der beiden Partner.

¹⁾ Vgl. dazu Kroese, H. E. Stenfert, a.a.O., S. 104

Bei den heute bestehenden übernational 'dezentralisierten Unternehmungen scheint auch die Tendenz vorzuherrschen, bei den ausländischen Niederlassungen auf lange Sicht nur eine geringe oder keine Beteiligung ausländischen Kapitals zu dulden. Deutlich wird dies am Beispiel der Automobilproduzenten ¹⁾, aber auch bei anderen Branchen, wie z. B. bei den meisten großen Chemieunternehmen. Auch bei der Betrachtung der gesamten Industrie kann man feststellen, daß die völlig eigenen Tochtergesellschaften in ihrer Bedeutung wesentlich größer sind als die Beteiligungen. ²⁾ Der Anteil der Beteiligungen an den gesamten Auslandsinvestitionen soll - wie man glaubt, festgestellt zu haben - steigen. ³⁾ Dies kann auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden, u. a. auf die steigende Bedeutung von Lizenzverträgen, die z. T. mit geringen Beteiligungen am Eigenkapital verbunden werden. Möglicherweise liegt der Grund auch allein darin, daß zu Beginn einer Investition durchschnittlich der Anteil des ausländischen Kapitals relativ hoch ist und mit der Zeit abnimmt.

Bei sämtlichen diesbezüglichen Statistiken muß man berücksichtigen, daß es sich um Durchschnittswerte handelt, die im Einzelfall - also bei einer Unternehmung in einer bestimmten Situation - nicht viel zu bedeuten brauchen.

Im Zusammenhang mit den Beteiligungen tritt auch das Problem auf, wann man von einer Tochtergesellschaft sprechen kann. Hier soll nun nicht versucht werden, dieses Problem vollständig zu untersuchen. Ein Hauptkriterium dürfte m. E. der Grad des Einflusses bzw. der Entscheidungsfreiheit der investierenden Unternehmung sein. Ganz eindeutig sind die Verhältnisse im allgemeinen dann, wenn die Unternehmung mehr als 95 % des Grundkapitals besitzt. Aber auch dann, wenn die Unternehmung über mehr als die Hälfte des Grundkapitals verfügt und die Gesellschaft auch noch in anderer Weise von der Unternehmung abhängig ist, dürfte man im allgemeinen von einer Tochtergesellschaft sprechen können, und in besonderen Fällen, wenn eine starke Abhängigkeit der Gesellschaft von der Unternehmung vorliegt, wohl auch bei Gesellschaften, an

¹⁾Vgl. Donner, Frederic G., a.a.O., S. 71 f

²⁾Vgl. Friedmann, Wolfgang G. and Kalmanoff, George, a.a.O., S. 18 (Investitionen der US-Unternehmungen)

³⁾US Business Investments in Foreign Countries.
a.a.O., S. 33

denen die investierende Unternehmung nur eine Minderheitsbeteiligung hat. Die Grenzen sind sehr fließend.

Im internationalen Bereich sind noch Lizenz- und Beratungsverträge verbunden mit einer Minderheitsbeteiligung bedeutsam. Eine technisch oder organisatorisch führende Unternehmung gewährt dabei einer anderen Unternehmung die Ausnützung ihres technischen oder organisatorischen Wissens gegen variable oder auch teilweise fixe Entgelte. Die Beteiligung am Eigenkapital des Lizenznehmers rührt dabei meistens daher, daß die Gebühren des Lizenznehmers nicht ausgezahlt, sondern in eine Beteiligung des Lizenzgebers an dem Lizenznehmer verrechnet werden, oder sie stammen aus einer anfänglichen finanziellen Leistung des Lizenzgebers an den Lizenznehmer zu dessen Stärkung. Die Beteiligungen überleben die Lizenzverträge, bzw. sie können als Anregung zu neuen Lizenzverträgen dienen.

Bei einem reinen Lizenzvertrag liegen die Verhältnisse relativ klar. Es wird das technische und organisatorische Wissen des Lizenzgebers von einer anderen Unternehmung in einem Land ausgenutzt. Der Lizenzgeber versperrt sich dadurch im allgemeinen den Weg, in dem betreffenden Land auf dem in Frage stehenden Produktionsgebiet während der Dauer des Vertrages eine eigene Niederlassung zu gründen. Man könnte also einen Lizenzvertrag grundsätzlich als eine Alternative zur eigenen Niederlassung auffassen.

Der wesentliche Unterschied zwischen einem Lizenzvertrag und einer Beteiligung liegt wohl darin, daß beim Lizenzvertrag kein Risiko des Verlustes von Kapital besteht, da der Lizenzgeber - von Ausnahmen abgesehen - kein Kapital investiert. Der Lizenzgeber nimmt beim Lizenznehmer grundsätzlich auch nur Beratungsaufgaben und keine Führungsaufgaben wahr, wie bei einer Beteiligung oder bei einer eigenen Niederlassung.

Bei Lizenzverträgen wird das lokale "know-how" und das Selbstinteresse der ausländischen Unternehmung bei der Leitung am stärksten berücksichtigt. ¹⁾

¹⁾ Vgl. McCloskey, D. B.: Area Sales and Distributor System. S. 174-179. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 178 f

Der Abschluß von Lizenzverträgen mit Unternehmungen kann in solchen Ländern vorteilhaft sein, in denen Investitionen mit besonders hohen politischen Risiken verbunden sind oder in denen der Transfer von Lizenzgebühren in das Ausland gegenüber dem sonstigen Geldverkehr begünstigt wird. Wenn eine technisch führende Unternehmung nur über sehr begrenzte finanzielle Mittel, aber über große sonstige Investitionsmöglichkeiten verfügt und kein weiteres Eigenkapital und Fremdkapital aufnehmen will oder kann, werden Lizenzverträge häufig die beste Lösung darstellen.¹⁾ Das gleiche trifft zu, wenn die Unternehmung über zu wenig Führungskräfte verfügt. Auch dann, wenn in einem Land die wirtschaftlichen Verhältnisse - häufig auf Grund politischer Risiken - als sehr unsicher erscheinen und die Unternehmung große Kapitalinvestitionen in diesem Land vermeiden will, können Lizenzabkommen als geeignetes Mittel erscheinen, in den Markt des betreffenden Landes einzudringen. In der Bundesrepublik Deutschland haben z. B. einige internationale Unternehmungen, denen sich keine günstigen Gelegenheiten boten, wesentliche Beteiligungen an geeigneten deutschen Unternehmungen zu erwerben, auf Grund der Situation auf dem Arbeitsmarkt in den Jahren 1965 und 1966 Lizenzabkommen der Gründung eigener Niederlassungen vorgezogen.²⁾

Bei sehr starker Konkurrenz werden Lizenzabkommen häufig Vorteile gegenüber anderen Möglichkeiten, in einen ausländischen Markt einzudringen, aufweisen. In den kommunistisch regierten Ländern bestehen weder bei der Gründung noch der laufenden Führung der Niederlassungen die in den westlichen Industriestaaten üblichen Aktionsfreiheiten. Es werden in diesen Ländern immer erhebliche Einschränkungen hingenommen werden müssen. Der Versuch des Abschlusses von Lizenzverträgen kann häufig als eine günstige Alternative angesehen werden.

Lizenzgebühren auf internationalem Gebiet stoßen allgemein auf den geringsten Widerstand der Gastländer, und der Transfer der Lizenzgebühren wird häufig günstiger behandelt als andere Zahlungen. Einige Länder beschränken allerdings auch den Transfer von Lizenzgebühren.

¹⁾ Vgl. Fallstudie Whitney Electric Company, bei Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 465 ff

²⁾ Vgl. Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 30

Im einzelnen sind die Verhältnisse bei den Lizenzverträgen sehr kompliziert. ¹⁾ Hier sollen nur einige wesentliche Gesichtspunkte erwähnt werden.

Viele Unternehmungen befürchten, daß sie durch die Vermittlung ihres technischen und organisatorischen "know-how" an andere Unternehmungen diese stärken und dadurch möglicherweise Konkurrenten schaffen. ²⁾

Andererseits bieten die Lizenzverträge die Möglichkeit, sich sehr schnell über viele Länder auszudehnen, um somit bedeutenden Konkurrenten Entfaltungschancen zu nehmen.

Die Unternehmung kann später in den betreffenden Ländern u. U. selbst investieren, vor allem, wenn sie es vermeidet, die einheimischen Unternehmungen durch ihre Lizenzen sehr stark zu machen.

Einige Unternehmungen scheinen Lizenzverträge auch als eine Testmöglichkeit für einen unbekannten ausländischen Markt aufzufassen. ³⁾

Wenn Unternehmungen Lizenzverträge in diesem Sinne betrachten, haben sie in erster Linie nicht mehr die Bedeutung einer Alternative für die Errichtung einer eigenen Niederlassung oder für eine Mehrheitsbeteiligung, sondern bilden ein Anfangsstadium für diese. Diese Betrachtung der Lizenzverträge wird aber mehr zu den Ausnahmefällen gehören.

Grundsätzlich wird die Produktion in einem Land oder der Export in ein Land dem Abschluß von Lizenzverträgen vorgezogen. ⁴⁾ Nur

¹⁾ Vgl. dazu Knight, Alonzo B.: A Foreign Licensing Operation. S. 174-182. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o.O. 1957

Beiträge in: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957 S. 157-201 und die ergänzenden Beiträge auf den Seiten 203-226

²⁾ Behrman, J. N.: Foreign Associated and Their Financing. S. 77-113, S. 100 f und Foreign Investment and the Transfer of Knowledge and Skills. S. 114 - 136, S. 131. In: US Private and Government Investment Abroad. a.a.O.

³⁾ Vgl. Gart, Murray J.: The British Company That Found a Way Out. S. 104 - 107 u. S. 179 - 185. In: Fortune August 1966, S. 182

⁴⁾ Vgl. Knight, Alonzo B., a.a.O., S. 175 und Standke, Klaus-Heinrich, a.a.O., S. 26

wenn die Voraussetzungen für eine Produktion oder den Export schlecht sind, wird man zum Abschluß von Lizenzverträgen schreiben. In Grenzfällen werden also die fünf Möglichkeiten - selbständige Errichtung einer Niederlassung, Beteiligung an einer Unternehmung, Kauf einer Unternehmung, Export oder Lizenzvertrag - in einem Konkurrentenverhältnis stehen, wobei allerdings zu beachten ist, daß die Grenze durch die jeweiligen internen Bedingungen der Unternehmungen unterschiedlich ist. Die Voraussetzungen für einen Lizenzvertrag haben also indirekt auch einen Einfluß auf die Errichtung einer eigenen Niederlassung oder den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung.

Immerhin scheinen einige Unternehmungen - wenn auch wahrscheinlich relativ wenige - den Lizenzverträgen grundsätzlich den Vorzug vor anderen Möglichkeiten des Eindringens in einen ausländischen Markt zu geben. ¹⁾ Dies trifft besonders für Unternehmungen zu, die mit ihren ausländischen Partnern sogenannte Franchise-Verträge abschließen, also Verträge, die dem Partner das Recht gewähren, unter dem Namen der Unternehmung Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, wie beispielsweise dies in der Getränkeindustrie vorkommt.

Die weitere Verbreitung der Lizenzverträge als Alternative zu den anderen Möglichkeiten des Eindringens in ausländische Märkte dürfte wahrscheinlich von der Entwicklung der staatspolitischen Haltung der Völker, also vor allem von der Alternative einer starken nationalen oder internationalen Haltung abhängen.

Der Kauf einer Unternehmung stellt im Sinne der bisherigen Untersuchung lediglich ein Extrem dar. Mit dem Kauf einer Unternehmung sind natürlich alle oben erwähnten Vorteile der Beteiligung hinsichtlich des relativ leichten Eindringens in einen neuen Markt verbunden; Probleme, aber auch Vorteile, die sich aus einer laufenden Zusammenarbeit des einheimischen Kapitals mit der investierenden Unternehmung ergeben, fallen weg. Wenn also besonderer Wert auf möglichst freie und flexible Unternehmungspolitik gelegt wird und genügend Finanzmittel vorhanden sind, dürfte der Kauf einer Unternehmung der Beteiligung im allgemeinen vorzuziehen sein.

¹⁾ So z. B. die bei Giesecke angegebenen Unternehmungen
Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 98 oder
Westinghouse, vgl. dazu die Beiträge in: Case Studies in Foreign
Operations. New York 1957, S. 157 - S. 201

Im einzelnen können sehr viele Gründe, die hier nicht alle aufgezählt werden können, für oder gegen den Kauf einer Unternehmung sprechen.

In der Realität muß nicht immer zwischen einer Beteiligung an einer Unternehmung und dem Kauf einer ganzen Unternehmung gewählt werden. Es ist z. B. auch die Regelung vorstellbar, daß zuerst eine Beteiligung an einer Unternehmung erworben wird und nach einer gewissen Zeit, in der die investierende Unternehmung Informationen und Erfahrungen sammelt, sie auch noch den Rest übernimmt. Dieses Verfahren würde wahrscheinlich auch in vielen Fällen den Vorstellungen und Bedürfnissen der investierenden Unternehmung am nächsten kommen. Wenn diesem Vorgehen keine wichtigen Interessen des Vertragspartners entgegenstehen, scheint es auch eine günstige Lösung darzustellen. Erhöht also eine große international dezentralisierte Unternehmung nach einiger Zeit ihre Beteiligung an einer kleinen nationalen Gesellschaft, so braucht dies nicht immer Ausdruck einer harten Machtpolitik der großen Unternehmung zu sein und eine Benachteiligung des einheimischen Kapitals darzustellen, sondern kann wirtschaftlich für beide sinnvoll sein.

Über die Höhe des Preises einer Unternehmung oder einer Beteiligung läßt sich allgemein nur wenig aussagen, da ein ausgeprägter Markt für solche Objekte nicht besteht. Es wird also jeweils auf die Verhältnisse des Einzelfalles ankommen. In einigen Ländern, so auch in der Bundesrepublik Deutschland, beschäftigen sich Beratungsfirmen und andere Unternehmungen mit der Vermittlung von Beteiligungen oder von ganzen Unternehmungen, besonders an international dezentralisierte Unternehmungen. ¹⁾

Möglicherweise kann auch die Drohung einer starken Unternehmung, in einem Land selbst eine Niederlassung zu errichten, dazu führen, daß einheimische Unternehmer sich bereit erklären, Beteiligungen zu akzeptieren oder sogar ihre Unternehmung zu verkaufen, auch zu relativ günstigen Bedingungen für die kaufende Unternehmung. Andererseits werden die Preise dann beträchtlich steigen,

¹⁾ Hinsichtlich der Kosten und Effizienz der Vermittler vgl. Peterson, Harries-Clichy: Finding Overseas Investment Opportunities. S. 4 - 11. In: Management Review. Vol. 56, August 67, S. 7 ff

wenn sich viele Konkurrenzunternehmen um eine Unternehmung bemühen, diese relativ stark ist und die Entwicklung sorgfältig beobachtet.

Als letzter Punkt in diesem Kapitel soll hier noch die Möglichkeit erwähnt werden, daß einzelne Unternehmungen, die auf dem nationalen Markt Konkurrenten darstellen, im Ausland gemeinsam Niederlassungen gründen.¹⁾

Dadurch können sich die Unternehmungen, die allein nicht über die notwendigen finanziellen und persönlichen Mittel verfügen, an den internationalen Direktinvestitionen beteiligen. Solche Formen der Zusammenarbeit werden aber auch von großen Unternehmen gewählt. Günstig ist eine solche Zusammenarbeit besonders in jenen Ländern, deren Märkte für mehrere Konkurrenzunternehmen zu klein sind, wie in vielen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern.

Die Zusammenarbeit von konkurrierenden Unternehmungen wirft natürlich viele sachliche und persönliche Probleme auf, deren Schwierigkeiten man z. B. ja auch an der in europäischen Industrieländern recht geringen Zusammenarbeit kleiner Unternehmen auf nationaler Basis ablesen kann.

Zusammenfassend bleibt hier festzustellen, daß die Art des Eintritts in einen ausländischen Markt, die selbständige Gründung einer Niederlassung, der Kauf von Unternehmungen, die Beteiligung an einheimischen Unternehmungen, die Zusammenarbeit mit anderen ausländischen Unternehmungen oder auch mit der Regierung und die Lizenzverträge, einen zum Teil bedeutenden Einfluß vor allem auf die Konkurrenzlage, den Kapitaleinsatz und die Haltung der Regierung des betreffenden Landes ausüben können. Alle diese Möglichkeiten und auch Kombinationen dieser Arten wird eine Unternehmung zu bedenken haben, wenn sie eine Entscheidung über die Gründung einer Niederlassung im Ausland trifft.

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 92
Cardinale, Joseph S., a.a.O., S. 116
Keyser, Paul F. Jr.: Reorganization of Foreign Operations.
S. 185 - 192. In: Increasing Profits from Foreign Operations.
New York 1957, S. 185 ff

Teil 2

THEORETISCHER ANSATZ ZUR BESTIMMUNG DER STANDORTE

Das grundlegende Ziel der Standortpolitik einer Unternehmung besteht - worauf schon hingewiesen wurde - darin, ihren Standort bzw. ihre Standorte so zu wählen, daß dadurch ein möglichst großer Beitrag zum Erreichen der allgemeinen unternehmungspolitischen Ziele, also vor allem eine hohe Rentabilität, erzielt wird.

Die Faktoren, die eine unterschiedliche Rentabilität von gleichen Betriebsstätten an verschiedenen geographischen Orten verursachen, also die Standortfaktoren, wurden dargestellt. Für die nun zu betrachtenden theoretischen Grundlagen der Standortwahl ist das Zusammenwirken all dieser Faktoren im Zeitablauf bedeutungsam.

Die Untersuchung der Standortpolitik unterscheidet sich von der Analyse der Standortfaktoren im wesentlichen dadurch, daß das Schwergewicht nicht mehr auf einer statischen, sondern einer dynamischen Betrachtung liegt und daß nicht mehr einzelne Standortfaktoren untersucht werden, sondern das Wirken der Standortfaktoren in ihrer Gesamtheit erforscht wird.

Wie schon betont, werden in der Arbeit primär nur die internationalen Aspekte der Standortwahl untersucht. Da die Wahl des Landes, in dem eine Unternehmung investieren will, und die Wahl des Standortes innerhalb des betreffenden Landes in der Realität grundsätzlich als einheitliche Aktion erscheinen, soll hier zunächst auf das Verhältnis der Wahl des Anlagelandes zur Standortwahl innerhalb des Landes eingegangen werden.

I. Verhältnis der Wahl des Anlagelandes zur Standortwahl innerhalb des Landes

Die Standortfaktoren an den einzelnen Orten eines Landes können sehr unterschiedlich sein. Ein Vergleich mehrerer Länder hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile für die Errichtung einer Niederlassung ist also grundsätzlich unzureichend. Die Unternehmung sucht einen bestimmten Ort, an dem für ihre Niederlassung **zufriedenstellende Verhältnisse gegeben sind. Bei einem Vergleich mehrerer Länder kann prinzipiell nur von Durchschnittswerten für die Länder ausgegangen werden, besondere Verhältnisse einzelner Orte in diesen Ländern können also bei dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden.**

Wenn eine internationale Unternehmung bei der Standortsuche so vorgeht, daß sie zuerst ein Land auswählt und dann einen Ort innerhalb dieses Landes, **kann sie eine optimale Lösung bei der Standortwahl ausschließen. Bei diesem Verfahren kann sie nur dann den für sie günstigsten Standort finden, wenn - per Zufall - der günstigste Ort sich in dem von ihr am günstigsten beurteilten Land befindet.**

Eine optimale Lösung der Standortwahl wäre nur dann möglich, wenn die Unternehmung alle Orte der Erde hinsichtlich ihrer Eignung für die Errichtung von Produktionsstätten untersuchen würde. Diese Möglichkeit scheidet aber wegen der offensichtlichen Undurchführbarkeit aus.

Wichtig ist, daß eine ganze Reihe von Faktoren innerhalb eines Landes weitgehend gleich sind, vor allem Faktoren, die im engen Zusammenhang mit der Regierungspolitik stehen, so die Regelung des Außenhandels, die Steuergesetzgebung im wesentlichen, die rechtlichen Regelungen des Wirtschaftsverkehrs und die Gefahr der Enteignung, aber auch rein wirtschaftliche Faktoren, wie z. B. die Bezugsmöglichkeiten von leicht transportierbaren Materialien und die Zinssätze.

Innerhalb der einzelnen Industriestaaten sind auch die meisten anderen Faktoren weitgehend angeglichen, wie der Ausbildungsstand, die Geschmacksrichtungen und die Einstellung der Bevölkerung. In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern weisen diese Faktoren **dagegen große regionale Unterschiede auf. Auch die Unter-**

schiede zwischen der Stadt- und Landbevölkerung sind im allgemeinen viel größer als in den Industriestaaten. Zumindest in einigen wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern wird es auf Grund der großen Unterschiede günstig sein, Aufteilungen vorzunehmen, z. B. regional oder fiktiv in Land oder Stadt. ¹⁾

Häufig wird diese Aufteilung aber auch gar nicht notwendig sein, da grundsätzlich nur ein Teil interessiert, also z. B. besonders unterentwickelte und unerschlossene Regionen außerhalb der Betrachtung bleiben.

Es ist außerdem zu beachten, daß es fast in jedem Land Orte gibt, an denen die in einem Land unterschiedlichen Standortfaktoren, wie z. B. Transportverhältnisse, Energie- und Wasserversorgung, Lohnhöhe u. a., günstig sind.

Aus diesen Gründen und da es keine für die Unternehmung besser durchführbare Alternative gibt, scheint es vernünftig zu sein, bei der Standortwahl auf internationalem Gebiet schrittweise vorzugehen - also zuerst einen Staat bzw. eine kleine Gruppe von Staaten und dann einen Ort innerhalb des Staates bzw. der Staaten-Gruppe zu wählen.

Hier in der Arbeit wurde auch grundsätzlich von einem solchen schrittweisen Vorgehen in der Standortwahl auf internationalem Gebiet ausgegangen.

Auch in der Literatur wird hervorgehoben, daß eine solche Zweiteilung des Problems der Standortwahl besteht. ²⁾

Es ist im übrigen zu berücksichtigen, daß die durch dieses schrittweise Vorgehen bedingten Fehlerquellen im Verhältnis zu den sonstigen Fehlerquellen bei der Standortwahl wahrscheinlich gering sind.

Reine Probleme der Standortwahl innerhalb eines Landes, wie z. B. die Frage, ob eine Produktionsstätte in einer Stadt oder in ländlichen Gegenden, an Flußläufen, Bahnlinien oder wichtigen Straßen errichtet werden soll, bleiben in der Arbeit prinzipiell unbeachtet. Sie sind in der allgemeinen Standortlehre schon ausführlich dargestellt worden.

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 81

²⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 10⁴

II. Investitionstheorie und Planung als Grundlagen

Die Errichtung einer Produktionsniederlassung kann man allgemein als eine Investition und auch als ein Problem der langfristigen Planung betrachten. Es entsteht dabei die Frage, inwieweit man die Erkenntnisse der Investitions- und Planungstheorie auf das hier relevante Problem anwenden kann.

Das allgemeine Grundmodell der Investitionsrechnung - die Diskontierungsmethode, die heute allgemein in der Betriebswirtschaftslehre dargestellt wird - versucht zu zeigen, wie man eine gegebene Menge Kapital einsetzen sollte, um die größtmögliche Rentabilität zu erzielen. ¹⁾

Bei dem Modell geht man grundsätzlich von gegebenen Investitionsalternativen aus. Das Modell unternimmt nicht den Versuch, die Investitionsalternativen festzustellen. Es ist bei ihm also möglich, daß die beste Investitionsalternative gar nicht in dem Kollektiv der Investitionsalternativen, die durch das Modell geprüft und selektiert werden sollen, enthalten ist. ²⁾

Für die zur Auswahl stehenden Alternativen setzt das Modell allerdings eine vollkommene Information über die Entwicklung der internen und externen Faktoren und deren Interdependenzen voraus. In der Wirklichkeit ist eine so weitgehende Kenntnis nicht gegeben.

In dem Modell wird die gesamte Nutzungsdauer einer Investition betrachtet. Die sich im Laufe der Zeit ergebenden Einnahmen und Ausgaben werden an dem jeweiligen Zeitpunkt des Anfalls festgehalten.

¹⁾ Vgl. Schneider, Erich: Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition, 5. Aufl., Tübingen, Zürich 1964, u. a. S. 15 ff, S. 22 ff, S. 32 ff

²⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Der Simulation gehört die Zukunft. S. 44 - 48. In: Der Volkswirt Nr. 14 vom 3. 4. 1969, S. 46

Den hier zur Anwendung kommenden Zinssatz kann man als Instrument zur Auswahl der Investitionsalternativen verwenden, indem man ihn so hoch setzt, daß nur eine dem verfügbaren Kapitalbestand entsprechende Anzahl von Investitionsobjekten bei der Beurteilung durch das Investitionsmodell einen Kapitalüberschuß aufweist.

Dieses Modell wird in verschiedenen Variationen - Barwert-, Annuitätsmethode und Methode des internen Zinsfußes - vorgetragen, die hier dargelegte Grundidee bleibt aber erhalten. ¹⁾ Dabei wird nicht übersehen, daß die Unterschiede zwischen den eben erwähnten Methoden besonders in den ihnen zugrunde liegenden Annahmen nicht unbedeutend sind. ²⁾

Es werden bei dem Modell gewöhnlich nur singuläre Investitionen verglichen, man müßte aber ganze Investitionsreihen vergleichen. Die zeitliche Interdependenz der Investitionen, also z. B. die Wirkungen späterer Erweiterungsinvestitionen auf die Vorteilhaftigkeit jetziger Rationalisierungsinvestitionen, der Ausschluß einer Investition im folgenden Jahr durch die Vornahme einer Investition in diesem Jahr oder die Ermöglichung von Investitionen durch die im Laufe der Zeit freigesetzten Beträge einer Investition, ist in der Grundform dieses Modells nicht berücksichtigt. ³⁾ Diese Gesichtspunkte können aber bei einer Erweiterung des Grundmodells in die Analyse mit einbezogen werden.

In der Realität ist dieses Modell natürlich in der oben dargestellten Form nicht anwendbar, da es das Hauptproblem der Quantifizierung der qualitativen Faktoren nicht löst.

¹⁾ Vgl. z. B. Sieber, Eugen H.: Der Simulation gehört die Zukunft. a.a.O., S. 66 und Barwertberechnung bei Jonas, Heinrich H.: Investitionsrechnung. Berlin 1964, S. 26 ff
Schneider, Erich, a.a.O., S. 26
Schwarz Horst: Optimale Investitionsentscheidungen. München 1967 S. 23 ff
Jacob, Herbert: Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung. S. 487 - 507. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 34. Jg. Nr. 8 August 1964, S. 489

²⁾ Vgl. Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen. Köln und Opladen 1959, S. 21 ff

³⁾ Vgl. Jacob, Herbert: Investitionsplanung mit Hilfe der Optimierungsrechnung. S. 93-115. In: Optimale Investitionspolitik. Schriften zur Unternehmensführung. Hrg. von H. Jacob, Band 4, Wiesbaden 1968, S. 94 ff und Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung. a.a.O., S. 502

Als grundlegende Vorstellung - stark vereinfacht - wird es aber **bei** jeder Investitionsentscheidung, wobei hier Investition ganz weitgefaßt als langfristige Umwandlung von Kaufkraft in materielles und immaterielles Vermögen verstanden wird, vorhanden sein.

Das Modell ist grundsätzlich auch bei der Errichtung von Niederlassungen im Ausland anwendbar. Je nach Informationsstand kann man sich seiner sehr differenziert oder nur als allgemeiner Vorstellung bedienen.

Da gerade die ersten Investitionen im Ausland und auch die ersten Investitionen in einem einzelnen ausländischen Staat mit einem hohen **Risiko verbunden sind, wird man bei dem Versuch der Quantifizierung der Risiken mit großen Toleranzen zu rechnen haben.**

Ein anderes Verfahren der Investitionsrechnung, das in hohem Maße die Unsicherheit der Informationen, also den Risikogesichtspunkt, berücksichtigt, ist die Auswahl der Investitionsalternativen nach dem Amortisationszeitraum (pay-back period).¹⁾

Bei diesem Verfahren wird grundsätzlich nur nach dem Zeitraum gefragt, in dem das eingesetzte Kapital zurückfließt. Die zu betrachtenden Zeiträume sind bei diesem Verfahren also sehr viel kürzer als bei dem oben dargestellten Modell. Die Unsicherheitsfaktoren im Kalkül nehmen dadurch ab.

Im ersten Augenblick mag dieses Verfahren gerade für die mit sehr hohen Risiken belasteten Auslandsinvestitionen als geeignet erscheinen. Dem ist aber entgegenzuhalten, daß eine Unternehmung nicht deshalb Kapital einsetzt, damit sie es später wieder bekommt, sondern sie will damit Gewinn bzw. Rentabilität erzielen.

Häufig wird die Errichtung einer Produktionsniederlassung im Ausland als eine langfristige Investition betrachtet, deren besondere Gewinnchancen meistens erst in der entfernteren Zukunft liegen, die durch die Untersuchung des Amortisationszeitraumes gar nicht beachtet wird.²⁾

Der Betrachtung des Amortisationszeitraumes kommt im Verhältnis zu dem oben dargestellten Investitionsmodell vor allem die Aufgabe zu, dazu beizutragen, das Risiko des Kapitaleinsatzes abzu-

¹⁾ Vgl. Jonas, Heinrich H.: Investitionsrechnung. Berlin 1964. S. 26 ff

²⁾ Die meisten Unternehmungen betrachten die Direktinvestitionen im Ausland auch unter einem langfristigen Aspekt. Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. XXIII

schätzen. ¹⁾

Bei dem von Terborgh ²⁾ entwickelten MAPI-Verfahren wird besonders intensiv der Investitionszeitpunkt untersucht. Es ist aber zweifelhaft, ob das MAPI-Verfahren zumindest in Verbindung mit den MAPI-Diagrammen auf Grund einer Reihe vereinfachter Annahmen bei Großobjekten wie der Gründung von Niederlassungen angewendet werden sollte ³⁾. Das MAPI-Verfahren dürfte hier wohl vor allem als eine ergänzende Untersuchung im Hinblick auf den Investitionszeitpunkt in Frage kommen.

Auf ein neueres, die Unsicherheit der Informationen besser berücksichtigendes Investitionsmodell - Simulationsmodell der Investition - wird später eingegangen.

Wenn man den Begriff der Investition sehr weit faßt, ⁴⁾ so wird man wahrscheinlich im Untersuchungsobjekt der Investitionstheorie und der Theorie der langfristigen Planung keine sehr großen Unterschiede feststellen können. ⁵⁾ Man könnte die Theorie von der langfristigen Planung in eine Investitionstheorie umdeuten. Auf jeden Fall bilden die Investitionsentscheidungen auch bei der Theorie der langfristigen Unternehmungsplanung den Kern.

Die Theorie der langfristigen Planung berücksichtigt aber im stärkeren Maße die Gesamtzusammenhänge der Unternehmung als die Investitionstheorie, die primär nur einzelne Investitionsobjekte betrachtet, sie dann allerdings auch in Beziehung zur gesamten Unternehmung sehen muß.

In dem von H. Jacob dargestellten Modell der optimalen Investitionsplanung ⁶⁾ werden die Interdependenzen der einzelnen Investitionen berücksichtigt. Da aber in dem Modell von Jacob sämt-

¹⁾ Vgl. Schwarz, Horst, a.a.O., S. 85 ff

²⁾ Vgl. Terborgh, George: Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik. Wiesbaden 1962

³⁾ Vgl. Terborgh, George, a.a.O., S. 41 ff
und Schwarz, Horst, a.a.O., S. 71

⁴⁾ z. B. Wilde, Hans: Management Planung und Investition. S. 103-115. In: Unternehmungsplanung als Instrument der Unternehmensführung. AGPLAN Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e. V. Wiesbaden 1965, S. 104 f
und Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen. Köln und Opladen 1959, S. 12 und 49

⁵⁾ Albach sieht wohl auch sehr enge Verknüpfungen zwischen der Investitions- und Planungstheorie. Vgl. Albach, Horst, a.a.O., S. 70 ff

⁶⁾ Jacob, Herbert: Investitionsplanung mit Hilfe der Optimierungsrechnung, a.a.O., S. 99 ff

liche Investitionsmöglichkeiten - materielle und immaterielle - und alle wichtigen Finanzdispositionen für eine möglichst langfristige Zukunftsperiode betrachtet werden, also im wesentlichen die gesamte Entwicklung einer Unternehmung dargestellt wird, scheint es m. E. angebracht zu sein, das Modell von Jacob zu den Modellen der langfristigen Planung zu rechnen. Jacob spricht selbst von einer "Investitionsplanung" ¹⁾. Das Modell von Jacob macht m. E. die enge Verknüpfung zwischen Investitions- und Planungstheorie deutlich.

Auch die von Seelbach ²⁾ dargestellten Investitionsmodelle - zumindest die dynamischen Modelle - wird man sowohl als Modelle der Investitionsrechnung als auch als Modelle der Planung betrachten können.

Der Grundgedanke der Planung ist die Erkenntnis, daß man sich mit bestimmten Entscheidungen auf längere Zeit festlegt und bei Datenänderungen nicht mehr flexibel ist. Man besitzt also nicht mehr die unendlich große Anpassungsgeschwindigkeit, die die situationsbedingten Entscheidungen, die Improvisationen, logisch voraussetzen. Man versucht, bei der Planung die Datenänderungen zu antizipieren und eine der Entwicklung der Daten entsprechende Entscheidung zu fällen.

Schon aus diesem grundsätzlichen Gedanken wird das große Problem der Planung sichtbar, die nötigen Informationen über die Entwicklung der Daten zu erhalten. Da eine genaue Erkenntnis der Zukunft bei dem heutigen Stand der einzelnen Wissenschaftsbereiche nicht möglich und in Zukunft auch unwahrscheinlich ist, wird in der Planungstheorie der Versuch unternommen, diese Unsicherheiten in der Planung selbst zu berücksichtigen.

Als erstes Problem bei der Planung ergibt sich der Planungszeitraum oder Planungshorizont, also der Zeitraum, für den man die zukünftige Entwicklung der Daten zu antizipieren hat. Bestimmend für den Planungszeitraum ist u. a. das Planungsobjekt, bei dem

¹⁾ Vgl. Jacob, Herbert: Investitionsplanung mit Hilfe der Optimierungsrechnung. a.a.O., S. 93

²⁾ Vgl. Seelbach, Horst A.: Zur Anwendung der mathematischen Programmierung in der Investitionsrechnung. Diss. Köln 1966

Investitionsmodell also die Nutzungsdauer des Investitionsobjektes. Bei der Untersuchung eines einzelnen separierten Objektes ist ein solches Vorgehen noch möglich, bei Beachtung des Unternehmungszusammenhanges aber erheblich schwieriger.

Für den Planungszeitraum scheint m. E. der Zeitraum der Bindung, der durch eine Entscheidung erfolgt, bedeutender zu sein als der mehr absolute und weniger in Beziehung zur Unternehmung stehende Gesichtspunkt der Nutzungsdauer. Der Zeitraum der Bindung und der Zeitraum der Nutzungsdauer brauchen nicht identisch zu sein.

Deutlich wird dies bei den internationalen Direktinvestitionen am Unterschied einer Produktionsniederlassung und einer Niederlassung des Großhandels ersichtlich.

Auch dann, wenn eine Großhandelsunternehmung Verwaltungs- und Lagergebäude kauft, wird sie in den meisten Fällen dadurch keine langfristige Bindung ihres Kapitals eingehen. Sie wird ihre Gebäude normalerweise wesentlich einfacher und günstiger verkaufen können als Industrieunternehmungen spezialisierte Produktionsstätten.

Eine sehr umfangreiche Planungsarbeit zur Erforschung des besten Standorts für die Niederlassung einer Großhandelsfirma dürfte sich also kaum lohnen. Es ist dann schon einfacher und häufig auch billiger, einen Test in der Wirklichkeit durch die versuchsweise Gründung einer Niederlassung durchzuführen. Damit ist nicht gemeint, daß die Standortwahl bei Großhandelsfirmen ganz ohne Überlegung und nur durch "Probieren" gelöst werden soll.

Bei Produktionsniederlassungen liegen die Verhältnisse grundsätzlich anders als bei Großhandelsunternehmungen. Man wird allgemein wohl berechtigt davon ausgehen können, daß eine Produktionsniederlassung ohne zeitliche Begrenzung gegründet wird.

Wenn es auch bei den einzelnen Industriezweigen erhebliche Unterschiede geben wird, dürfte wohl kein Zweig so flexibel sein, daß eine stark begrenzte Planung ausreichen könnte.

Infolge der zu treffenden Spezialisierung der Anlagen wird der Verkauf der einzelnen Anlagegüter wie auch das Zurückziehen dieser Güter in die Heimatunternehmung meistens nicht als tragbare Lösung angesehen werden können. Auch von einer Veräußerung der

gesamten Niederlassung an eine andere Unternehmung wird man aus verschiedenen Gründen, u. a. zum Schutz des eigenen technischen und organisatorischen "know-how" häufig absehen.

Ein großer Unterschied zu den sonstigen Investitionsentscheidungen liegt also bei der Planung einer Produktionsniederlassung darin, daß man keinen begrenzten Planungszeitraum vor sich hat.

Man kann auch nicht davon ausgehen, daß man grundsätzlich die wirtschaftliche Nutzungsdauer der bedeutendsten Anlage als Planungszeitraum zugrunde legt und dann im gegebenen Fall die anderen Vermögenswerte schrittweise liquidiert. Moderne Produktionsbetriebe stellen häufig so stark integrierte Systeme dar, daß bei Ausfall eines wichtigen Teiles das gesamte System nicht mehr funktionsfähig ist.

Eine gewisse Grenze für einen sinnvollen Planungszeitraum bildet allerdings die Berücksichtigung des Faktors Zinsen. Wenn man auch nur mit einem verhältnismäßig geringen Zinssatz rechnet, haben die Gewinne in 20 oder sogar 30 Jahren heute keinen großen Barwert, und der Kapitaleinsatz heute dürfte sich dafür nur in Ausnahmefällen lohnen.

III. Prognose

Die Bedeutung der Prognose für die Standortwahl geht schon aus der Behandlung der Investitions- und Planungstheorie hervor.

Man kann die Prognose der Entwicklung der Standortfaktoren etwa im Sinne einer Voraussetzung für die Standortwahl verstehen. Werden die Prämissen falsch gesetzt, so müssen die Ergebnisse fehlerhaft sein, auch wenn die Folgerungen, die auf die Prämissen aufbauen, selbst richtig sind. Diese Betrachtung trifft natürlich nur beschränkt zu. Man weiß, daß die Prognosen allgemein unsicher sind und kann dies bei der Standortwahl zum Teil berücksichtigen.

Auch in der Literatur wird häufig betont, daß den langfristigen Prognosen bei der Gründung von Niederlassungen eine große Bedeutung zukommt. ¹⁾ Barlow und Wender heben z. B. hervor, daß diejenigen Unternehmungen, die im Ausland Niederlassungen gründen, die wirtschaftliche Entwicklung der betreffenden Länder optimistisch einschätzen. Man muß hierbei aber berücksichtigen, daß Unternehmungen auch durch Export an einer wirtschaftlich günstigen Entwicklung des Auslandes partizipieren können. ²⁾

Ein großer Teil der Gründungen von Produktionsniederlassungen - vor allem in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern - wird primär unter dem Gesichtspunkt der Marktsicherung interpretiert. ³⁾ Die Gründungen erfolgen nach dieser Meinung, um bei späterem Wachsen der Märkte günstige Ausgangstellungen zu besitzen. Auch diese Interpretation, die wahrscheinlich zu einem Teil zutreffen wird, zeigt deutlich die Bedeutung der Prognose.

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 512 f
Hodgson, Raphael and Uytterhoeven, E. R., a.a.O., bes. S. 61
Chinitz, Benjamin and Vernon, Raymond: Changing Forces in Industrial Location. In: Harvard Business Review, Jan. - Febr. 1960, S. 126 - 136
Hodgson, Raphael and Michaelis, Michael: Planning for Profit in World Business. S. 135 - 148 In: Harvard Business Review. 1960, Nov. - Dec., S. 145 u. 148
auch Anders, Helmut: Auf Standortsuche im Gemeinsamen Markt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27. Jan. 1965, Nr. 22, S. 21

²⁾ Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. XXii f

³⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 66 ff

Wie oben schon betont wurde, kann man die Umwelt als ein **System** auffassen. Eine genaue Prognose würde also die Kenntnis der Entwicklung der einzelnen Elemente und der Interdependenzen zwischen den einzelnen Elementen voraussetzen.

Diese Voraussetzungen haben die einzelnen Wissenschaften bis heute nur bis zu einem gewissen Grad erfüllt. Eine genaue Prognose - und dies dürfte völlig unbestritten sein - ist nicht möglich. Eine grundsätzliche Ablehnung der Möglichkeit einer Prognose - die Haltung mehrerer Wissenschaftler - kann man m. E. **daraus aber noch nicht ableiten.**

In früheren Zeiten, als der Mensch die Welt geistig noch viel weniger erfaßt hatte als heute, lag die Zukunft noch **im** dunkeln.¹⁾ Mit der teilweisen Erkenntnis der Natur und des menschlichen Handelns hat sich dies etwas gewandelt. Man wird zumindest in weiten Grenzen Aussagen über die zukünftige Entwicklung machen können, die eine hohe Wahrscheinlichkeit haben.

Wenn einige Faktoren sehr ungewiß sind, wie z. B. technische Erfindungen, so wird man diese in manchen Fällen alternativ berücksichtigen können.

Man wird kaum bestreiten können, daß einige Annahmen über die Zukunft ein höheres Maß von Wahrscheinlichkeit haben als andere²⁾. Trifft die Meinung zu, daß durch ein gedankliches Durchdringen der Zusammenhänge und der Kräfte der Umwelt Prognosen erleichtert werden, so wird die Bedeutung der Studien über die Umwelt durch die Unternehmung ohne weiteres ersichtlich. Wenn jemand die zukünftige Entwicklung besser voraussieht als die Konkurrenz, wird er auf Grund der Starrheit einer Unternehmung Vorteile gegenüber der Konkurrenz besitzen. Dies trifft nun ganz besonders für die Standorte von Produktionsniederlassungen zu, da diese allgemein eine sehr geringe Flexibilität aufweisen.

Zum Teil wurde auf die Prognose schon bei der Behandlung der Standortfaktoren eingegangen, wie z. B. bei der Analyse der

1) Vgl. Weinwurm, Ernest H.: Bestimmung der bei unternehmerischen Entscheidungen auftretenden Unsicherheitsfaktoren. S. 129-134. In: Management International, 1963, Nr. 3

2) Vgl. Chinitz, Benjamin und Vernon, Raymond: Changing Forces in Industrial Location. In: Harvard Business Review, Jan.-Febr. 1960, S. 125 - 136, S. 126

Handelsschranken. Eine Untersuchung der Standortfaktoren, die sich nur auf rein statische Verhältnisse beschränkte, hätte zu wenig Aussagekraft. Außerdem lassen sich viele Probleme der Prognose bei der Untersuchung der einzelnen Standortfaktoren leichter behandeln als in einem geschlossenen Kapitel über die Prognose, bei dem dann eine nochmalige Aufzählung der einzelnen Standortfaktoren unerlässlich wäre und sich Wiederholungen kaum vermeiden ließen. Im Gegensatz zur bisherigen Untersuchung der Probleme der Prognose sollen hier nur langfristige Vorhersagen untersucht werden.

Langfristige Entwicklungen können durch kurzfristige Erscheinungen überlagert und somit gestört werden. Auch dies muß die Unternehmung - soweit es möglich ist - beachten, wobei aber zu bedenken ist, daß eine große international dezentralisierte Unternehmung kurzfristig schlechte Situationen bei einer oder mehreren ihrer Niederlassungen relativ leicht überbrücken kann. Entscheidend werden die langfristigen Entwicklungen sein.

Für die internen Faktoren muß eine Projektion erstellt werden. Die internen Faktoren hängen zwar allgemein - und dies gilt besonders bei langfristiger Betrachtung - von den externen Faktoren ab, es ist aber zu beachten, daß die Unternehmungsleitung bei der Anpassung der Unternehmungsstruktur und des Prozesses an die Entwicklung der Umwelt - eine der Hauptaufgaben der Leitung - einen Entscheidungsspielraum besitzt. Faktoren, die in allen Ländern gleich oder etwa gleich sind, wie z. B. die Gefahr der Entwicklung einer Surrogatkonkurrenz oder Neuerungen in der Produktionstechnik ¹⁾, haben keinen unmittelbaren Einfluß auf die Wahl des Standorts. Sie sind höchstens dafür bedeutsam, ob überhaupt eine Expansion erfolgen soll. Der wichtigste Grund für die unterschiedlichen Bedingungen in den einzelnen Ländern liegt im wirtschaftlichen Entwicklungsstand der Länder. Dies hat die Untersuchung der augenblicklich herrschenden Faktoren in den einzelnen Ländern eindeutig gezeigt.

¹⁾ Den Versuch, einige wichtige technologische Entwicklungen aufzuzeigen unternimmt Brech, Ronald: Britain 1984: A Report Prepared for Unilever. London 1963, S. 1 ff

Die auffälligsten Unterschiede bestehen zwischen den Industrieländern und den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern, während die Länder mit etwa gleichem Stand der wirtschaftlichen Entwicklung häufig auch relativ gleichwertige Bedingungen für die Niederlassung bieten. Es scheint auch rein deduktiv ohne weiteres einsichtig zu sein, daß die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung eines Landes fast auf alle Faktoren einer Unternehmung bzw. Niederlassung Einfluß nimmt und somit von großer Bedeutung ist. Ein besonders großes wirtschaftliches Wachstum in einem Land kann geradezu als Anregung wirken, das Land auf sein Geeignetsein für die Gründung von Niederlassungen zu untersuchen ¹⁾.

Eine umfassende Wachstumstheorie, die eine gute Basis für eine Prognose darstellte, scheint in der Volkswirtschaftslehre noch zu fehlen. ²⁾ Die bisher entwickelten quantitativen Wachstumsmodelle einzelner Länder wie z. B. das Modell für die BRD von Krelle, Beckerhoff, Langer und Fuß ³⁾ oder ähnliche Modelle für die USA, Japan und andere Staaten werden zumindest auf Grund der Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Voraussetzungen bzw. Eingabedaten für die Unternehmungen von geringem Wert sein.

Einzelne Erkenntnisse der Wachstumstheorie kann man heute schon als weitgehend anerkannt und gesichert betrachten, wie z. B. den Einfluß der Kapitalarmut der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder auf deren Wachstumsmöglichkeiten. Eine Gegenüberstellung des dort für Investitionen zur Verfügung stehenden Kapitals und der Kapazitätswirkung der für die Industrialisierung notwendigen Investitionen in der Infrastruktur - z. B. im Bildungswesen oder in den Transportsystemen - unter Berücksichtigung der

¹⁾ Auch Schröder sieht eine umfassende wirtschaftliche Prognose in einem ähnlichen Zusammenhang als wichtig für die Bestimmung der Entwicklung einzelner Größen an. Vgl. Schröder, Dieter: Strukturwandel, Standortwahl und regionales Wachstum. Bestimmungsgründe der regionalen Wachstumsunterschiede der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland 1950 bis 1980. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1968, S. 80

²⁾ Vgl. Schröder, Dieter, a.a.O., S. 35 f

³⁾ Krelle, Wilhelm; Beckerhoff, Dirk; Langer, Horst G.; und Fuß, Hans: Ein Prognosesystem für die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Meisenheim am Glan 1969

starken Vermehrung der Bevölkerung zeigt, auf welche Schwierigkeiten die wirtschaftliche Entwicklung dieser Länder schon allein wegen des Kapitalmangels stoßen muß.

Da die Industrie grundsätzlich erst nach der Entwicklung der Infrastruktur aufgebaut werden kann, fehlt die Industrie als Kapitalquelle. ¹⁾

Diese Betrachtung des Wachstums gilt jedenfalls dann, wenn die Regionen des Landes - den Vorstellungen der meisten Regierungen dieser Länder entsprechend - gleichmäßig entwickelt werden sollen.

Anderen Überlegungen, die an die Geisteshaltung der Menschen anknüpfen, kommt wohl allgemeinere Bedeutung zu. Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Länder in der Vergangenheit - z. B. auch der Bundesrepublik Deutschland nach dem 2. Weltkrieg - wurde zu erklären versucht, indem man auf die Hinwendung der Menschen auf primär wirtschaftliche Ziele verwies. Ein gewisser Zusammenhang zwischen anerkannten Wertkategorien in einem Land und der wirtschaftlichen Betätigung der Bevölkerung bzw. der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes scheint zu bestehen, wenn auch z. B. im Falle der Bundesrepublik Deutschland und in anderen Fällen noch weitere Gründe für die wirtschaftliche Entwicklung hinzukommen.

Die Wirtschaftsstruktur eines Landes ist ein weiterer Anhaltspunkt für die Prognose. Wenn sich die Wirtschaft und vor allem der Export eines Landes nur auf wenige Güter, besonders Rohstoffe, stützt, so scheinen damit allgemein erhöhte Risiken für die Zukunft zu bestehen. ²⁾

Die Entwicklung einer Surrogatkonkurrenz dieser Güter kann die gesamte Wirtschaft gefährden. Die Wirtschaft eines Industrielandes basiert meistens auf einer Vielzahl von Gütern und unterliegt dieser Gefahr nur in einem verminderten Ausmaß.

Im Anschluß an eine schon dargestellte Meinung (s. S. 71 ff) scheint es sehr bedeutsam zu sein, inwieweit aufstrebende Wirtschaftszweige

¹⁾ Vgl. Ehrlicher, Werner, a.a.O., bes. S. 106 ff

²⁾ Vgl. Grunwald, Joseph, a.a.O., S. 123 f
und Paesler, Helmut: Die betriebswirtschaftliche Problematik der privaten Kapitalbeteiligung im Ausland unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungsländer. Diss. Köln 1962, S. 91

in einer Volkswirtschaft vertreten sind.

Die Möglichkeit, technische Neuerungen und fortschrittliche Organisationsformen von einem anderen Land übernehmen zu können, gibt die Chance für eine besonders schnelle Entwicklung. Es fallen wesentliche Kosten für die Erforschung dieser Neuerungen weg, und die Wirtschaft sieht vor allem das Ziel ihrer Entwicklung und kann dadurch viele Umwege vermeiden. Das relativ schnelle Wachstum der europäischen und japanischen Wirtschaft in der letzten Zeit wird man neben anderen Gründen auf die Möglichkeit der teilweisen Nachahmung der amerikanischen Wirtschaft zurückführen können. ¹⁾ Selbst dann, wenn das Tempo der Entwicklung eines Landes nur schwer vorherzusagen ist, kann man durch Vergleiche mit ähnlich strukturierten, höher entwickelten Ländern feststellen, welche Richtung die Entwicklung nimmt.

Der Gang der Entwicklung der heute wirtschaftlich hoch entwickelten Länder braucht sich bei den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern auf Grund der geänderten Einsichten, vor allem auf den Gebieten der Technik und Organisationsformen, und der Besonderheiten der einzelnen Länder allerdings nicht genau zu wiederholen ²⁾, die Richtung der Entwicklung wird aber gleich sein.

Man wird noch eine Reihe ähnlicher Anhaltspunkte, wie z. B. die Größe eines Landes, besonders dessen Bevölkerungszahl, für eine Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung bzw. des wirtschaftlichen Potentials finden können.

Der m. E. wichtigste Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes ist die Politik, vor allem die Wirtschaftspolitik der Regierung eines Landes. Es bestehen hier wieder Zusammenhänge zu den schon erwähnten Faktoren, wie zu der Geisteshaltung der Bevölkerung und z. B. auch zum Kapitalbestand einer Volkswirtschaft, der die Möglichkeiten einer Regierung stark begrenzen oder auch ausweiten kann.

Von besonderer Bedeutung ist vor allem die Entwicklung der Infrastruktur und der der Privatinitiative verbleibende Spielraum.

¹⁾ Vgl. Hartmann, Heinz, a.a.O., S. 60

²⁾ Vgl. Helander, Sven, a.a.O., S. 39

Eine liberale Haltung der Regierung wird sowohl vom Standpunkt der Niederlassung einer ausländischen Unternehmung als auch hinsichtlich der Entwicklung der Wirtschaft im allgemeinen günstig zu beurteilen sein. In Demokratien ist die Prognose der Wirtschaftspolitik allgemein leichter als in anderen Staatsformen möglich. Die politischen Parteien veröffentlichen ihre Wirtschaftsprogramme, und die Machtverhältnisse können bis zu einem gewissen Grad übersehen werden. Dies trifft besonders für die westlichen Industriestaaten zu.

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern sind häufig sowohl die Machtverhältnisse der einzelnen Gruppen untereinander als auch die wirtschaftlichen Ziele der einzelnen Gruppen undurchsichtig.

Auf Grund unzureichender Sachkenntnis der Wirtschaft werden in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern oft Fehlentscheidungen getroffen, ¹⁾ und die langfristigen Wirtschaftspläne, die veröffentlicht werden, berücksichtigen teilweise die realen Verhältnisse zu wenig, als daß sie eine Grundlage für Prognosen sein könnten. Häufig fehlt sogar bei der Regierung eine klare Konzeption, ob die Wirtschaftslenkung primär durch die private Wirtschaft oder durch den Staat erfolgen solle.

Die großen Unsicherheiten und damit Risiken für die Unternehmung scheinen in den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern primär aus der schlechten Vorhersehbarkeit der staatlichen Wirtschaftspolitik zu resultieren. ²⁾

Die Politik der Regierung ist auch entscheidend für die Importverhältnisse eines Landes und übt dadurch den wichtigsten Einfluß auf die Wahl zwischen der Versorgung des Landes durch Export oder durch Produktion in dem Land aus.

In den wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ergibt sich noch eine Reihe weiterer Schwierigkeiten für die Prognose. Es liegt meistens nur sehr mangelhaftes statistisches Material über die gegenwärtigen Verhältnisse und die vergangene Ent-

¹⁾ Vgl. Helander, Sven, a.a.O., S. 46 f

²⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 14
Bartholdy, Karl; Seidler, Gerhard; Wilhelm, Herbert,
a.a.O., S. 43

wicklung vor, ¹⁾ an Hand dessen man die Verhältnisse des Landes studieren kann, um eine Grundlage für eine Prognose zu erhalten. Die Veröffentlichungen, z. B. über das Wachstum des Sozialprodukts, täuschen oft. Da sich der Übergang von der Naturalwirtschaft auf eine Geldwirtschaft auch in diesen Zahlen niederschlägt, sind also die veröffentlichten Steigerungsraten des Sozialprodukts nur zum Teil auf einen realen Zuwachs zurückzuführen. ²⁾

Immerhin wachsen die Absatzchancen für Industrieprodukte auch dann schon, wenn nur ein Übergang von der Natural- zur Geldwirtschaft erfolgt ³⁾, da Industrieprodukte allgemein nicht getauscht, sondern mit Geld bezahlt werden.

Fast in allen Ländern werden von Regierungsstellen, internationalen Organisationen, Verbänden und wissenschaftlichen Instituten Untersuchungen über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung durchgeführt ⁴⁾. Diese Untersuchungen können den Unternehmungen als Grundlage eigener Analysen dienen.

¹⁾ Vgl. Helander, Sven, a.a.O., S. 33

Buell, Victor P.: Planning a Foreign Market Study, S. 41-55
In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 45

Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 69
Management of Industrial Enterprises in Under-Developed Countries. United Nations Dept. of Economic and Social Aff., New York 1958, S. 25

²⁾ Vgl. Helander, Sven, a.a.O., S. 43

³⁾ Vgl. Blankenheimer, A.: A changing market in changing Africa. S. 16-18 In: International Commerce (A US Department of Commerce Weekly), October 19, 1964, S. 17

⁴⁾ Prognosen über unterschiedliche Zeitperioden werden von den meisten Regierungen der westlichen Industriestaaten im Zusammenhang mit der Wirtschaftspolitik, der Steuerpolitik, der Entwicklung der Infrastruktur und anderen Gebieten erstellt. Prognosen wissenschaftlicher Institute vgl. z. B. Prognos AG, in Basel (private Basis), z. B. Schröder, Dieter, a.a.O., S. 80 ff

Entwicklung der wirtschaftlich wenig entwickelten Länder vgl. z. B. Bachmann Heinz: Zollpolitik und Entwicklungsländer. Die Zollpolitik der Industriestaaten als Hindernis der wirtschaftlichen Entwicklung unterentwickelter Länder. Schweizerisches Institut für Außenwirtschafts- und Marktforschung an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen, Zürich 1965

Eine sehr umfangreiche Studie der zukünftigen Entwicklung Großbritanniens hat Ronald Brech ¹⁾ veröffentlicht. Er untersucht sehr intensiv die gesellschaftliche Entwicklung. ²⁾ Die wirtschaftliche Entwicklung sieht er als stark abhängig von der gesellschaftlichen Entwicklung an ³⁾.

Brech zeigt in seiner Untersuchung im wesentlichen technologische und soziologische Entwicklungstendenzen auf, die in ihrer Mehrzahl m. E. zumindest in allen europäischen Industrieländern mit marktwirtschaftlicher Ordnung zu erwarten sind. Viele der von Brech dargestellten Entwicklungstendenzen werden auch in außereuropäischen Industrieländern auftreten.

Da für die Standortwahl auf internationaler Basis primär nur die Unterschiede der einzelnen Länder bedeutsam sind, können die Untersuchungen von Brech und ähnliche Analysen für die Standortwahl primär nur als Ausgangsbasen für weitere Nachforschungen angesehen werden.

Das Erkennen von Wachstumschancen der Wirtschaft eines Landes ist nicht das eigentliche Ziel der Prognose einer Unternehmung, sondern deren Gewinn- bzw. Rentabilitätschancen. Von den allgemeinen wirtschaftlichen Größen, wie z. B. dem Einkommen pro Einwohner, dem Sozialprodukt u. a. kann man in vielen Fällen auf die Entwicklung auch einzelner Branchen schließen.

Um die eigenen zukünftigen Chancen abschätzen zu können, muß die Unternehmung noch versuchen, eine allgemeine Vorstellung über die Entwicklung der Konkurrenz zu gewinnen.

Generell kann man feststellen, daß die Prognose sicherlich das bedeutendste aber auch schwierigste wirtschaftswissenschaftliche Problem darstellt. Sie konnte hier in der Arbeit nur in sehr groben Zügen behandelt werden.

¹⁾ Brech, Ronald: Britain 1984. A Report Prepared for Unilever. London 1963

²⁾ ebenda, S. 8 ff, 16 ff, 25 ff, 60 ff, 72 ff, 86 ff, 107 ff,

³⁾ ebenda, S. 107 ff

IV. Bestimmung der Standorte

A. Notwendigkeit der Planung eines Standortsystems der Unternehmung

Zwischen den einzelnen Produktionsniederlassungen einer Unternehmung bestehen sehr vielfältige Beziehungen. Die Niederlassungen sind also voneinander abhängig.

Man kann sich z. B. große Teile der westlichen Welt mit einem Netz von Produktionsstätten überzogen denken, in dem die Aufgabe jeder Niederlassung nur aus dem Zusammenwirken aller Niederlassungen in der Produktion und im Absatz zu bestimmen ist. ¹⁾

Auch der Standort einer Produktionsniederlassung hängt u. a. im starken Maß von den Standorten, Kapazitäten und Produktionsprogrammen der übrigen Niederlassungen ab.

Es wird hier vorgeschlagen, ein solches Netz von Produktionsstätten als ein Produktionssystem oder unter dem Gesichtspunkt dieser Arbeit als ein Standortsystem zu bezeichnen. Auf Grund der mit Standortverlagerungen verbundenen erheblichen Schwierigkeiten und Kosten werden die Standorte von Produktionsniederlassungen gewöhnlich sehr lange beibehalten, sind aus diesem Grund also ein wesentliches Merkmal eines solchen Systems.

Manne ²⁾ zeigt an Hand von quantitativen Modellen der Aluminium-, Natron-, Zement- und Stickstoffindustrie in Indien, wie die Größe, die Dezentralisierung, der Standort und die Aufbauzeit des Produktionsapparates sich gegenseitig beeinflussen. Auch wenn die Modelle relativ einfach gehalten sind, so geben sie doch einen guten Einblick in die Zusammenhänge.

Gaddis betont die Notwendigkeit, die Rückwirkungen der Aufnahme einer Produktion in einem ausländischen Staat auf die Lage der Betriebe im Heimatstaat zu berücksichtigen. ³⁾

¹⁾ Vgl. Sieber, E. H., a.a.O., S. 61. Sieber spricht von einem "Gesamtsystem von Tochtergesellschaften"
Tempel spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einem Modell. Vgl. Tempel, F. J., a.a.O., S. 19

²⁾ Vgl. Manne, Alan S.: Investments for Capacity Expansion. Size, Location and Time-Phasing Studies in the Economic Development of India. London 1967. Aluminiumindustrie S. 49 ff, Natronindustrie S. 72 ff, Zementindustrie S. 95 ff, Stickstoffindustrie S. 118 ff

Der von Holdhaus ²⁾ aufgezeigte Weg zur Ermittlung der optimalen Standorte und Betriebsgrößen mit Hilfe der linearen Programmierung kann nur ein erster Schritt sein. Alle, zumindest fast alle wesentlichen Probleme sind bei seinem Modell ausgeklammert.

Wenn eine Unternehmung die Errichtung einer Niederlassung plant, so muß sie eine allgemeine Vorstellung von dem Bild ihres zukünftigen Standortsystems haben, um die Gestaltung, Kapazität und den Standort der Niederlassung bestimmen zu können. Auch für die Entscheidung, ob überhaupt eine Niederlassung gegründet werden soll, ist selbstverständlich ein allgemeines Bild von ihrem gesamten späteren Aufbau wichtig.

Vollzieht eine Unternehmung ohne eine solche Vorstellung Aktionen zur Dezentralisierung ihres Produktionsapparates, so läuft sie Gefahr, daß dadurch ein möglicher späterer Aufbau eines günstigeren Standortsystems erschwert oder verhindert wird.

So kann z. B. durch den Abschluß von Lizenzverträgen mit Firmen eine spätere eigene Produktion in den betreffenden Ländern verhindert werden oder die Errichtung von Betriebsstätten mit hohen Produktionstiefen in verschiedenen Ländern einem möglichen späteren Austausch von Zwischenprodukten auf globaler Ebene erschweren. Häufig werden auch die schon bestehenden Niederlassungen dem neuen Standortsystem entsprechend nicht richtig placiert oder dimensioniert sein. Falls das Standortsystem einer Unternehmung noch nicht stark ausgebaut ist, wird allgemein noch soviel Spielraum für die Unternehmung bleiben, das neue System anpassen zu können, ohne daß dadurch die bestehenden Niederlassungen bedeutende Gewinneinbußen erleiden müssen oder große Abweichungen von den günstigen Standorten und Größen der neuen Niederlassung entstehen.

1) Forts. von Seite 246

Vgl. Gaddis, Paul O.: Analyzing Overseas Investments. S. 115 - 122. In: Harvard Business Review. May/June 1966, S. 117 ff

2) Vgl. Holdhaus, Rudolf: Ermittlung optimaler Betriebsgrößen und Standortverteilungen bei mehrstufigen Produktions- und Transportbeziehungen. In: Die Wirtschaftswissenschaft. S. 1400 - 1403, Berlin Ost 1963

Solche Schwierigkeiten bei der Gründung von Niederlassungen werden sich besonders dann ergeben, wenn bei früheren Entscheidungen die Entwicklung der internen und externen Faktoren falsch vorhergesagt bzw. eine spätere Erweiterung des Systems überhaupt nicht beachtet wurde.

Die Erstellung eines rationalen Planes hat häufig auch noch günstige organisatorische Wirkungen. Es wird dabei verhindert, daß einzelne Abteilungen beim Auslandsgeschäft - wie es heute in der Praxis noch vorkommt - gegeneinander arbeiten, z. B. die Verkaufsabteilung nur an Exporten, die Produktionsabteilung nur an der Errichtung von Produktionsstätten und die Rechtsabteilung nur an dem Abschluß von Lizenzverträgen interessiert sind.

Selbstverständlich können auch bei einer rationalen Planung des Standortsystems Fehlentwicklungen auftreten, vor allem wenn die zugrunde liegenden Prognosen sehr unsicher sind.

Wenn aber auf eine systematische Untersuchung der Verhältnisse der westlichen Länder verzichtet wird und man nur einzelne Länder untersucht, auf die man auf Grund guter Exportergebnisse, bestimmter Ereignisse oder persönlicher Beziehungen aufmerksam wurde, dann übersieht man Faktoren bei der Standortentscheidung, und die Wahrscheinlichkeit, daß später große Diskrepanzen zwischen dem existierenden und dem optimalen Standortsystem auftreten, ist m. E. größer als bei einer vernünftigen Planung.¹⁾

Gewissen Änderungen wird ein Standortsystem natürlich immer unterworfen sein, schon wegen der Versuche der laufenden Anpassung an die sich ändernden Verhältnisse.

1) Zur Notwendigkeit der Planung bei großen Vorhaben aus soziologischer Sicht vgl. Tenbruck, Friedrich H.: Zu einer Theorie der Planung. S. 109 - 135. In: Wissenschaft und Praxis. Köln und Opladen 1967, bes. S. 131 f

B. Vorauswahl

Auf Grund der vielen möglichen Standorte für Produktionsniederlassungen und der Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten, Produktionsstätten und der Verbindungen zwischen diesen, können natürlich nicht alle für eine Unternehmung möglichen Standortsysteme detailliert untersucht werden. Man kann nur versuchen, den Kreis der alternativen Standortsysteme durch eine Vorauswahl, die sich auf eine allgemeine Analyse stützt, auf eine überschaubare Anzahl von Alternativen einzuengen. ¹⁾

Als den wichtigsten Ausgangspunkt bei der Suche nach einem Standortsystem für eine Unternehmung wird man ihre Absatzverhältnisse und vor allem deren Entwicklung in den einzelnen Ländern ansehen müssen. Die zweite wesentliche Determinante werden die der Unternehmung zur Verfügung stehenden Mittel darstellen, also die Finanzmittel und Führungskräfte. Durch sie wird ein Expansions- oder Umstrukturierungsprogramm beschränkt.

Die verfügbaren Mittel hängen in einem starken Ausmaß von dem Zeitraum ab, in dem das Standortsystem aufgebaut werden soll. Man wird hierbei allgemein nur von sehr langfristigen Betrachtungen ausgehen können, worauf oben schon hingewiesen wurde. Dadurch können auch die Mittel den Erfordernissen in einem begrenzten Umfang angepaßt werden.

Ein erster allgemeiner Umriss der Möglichkeiten wird sich also schon bei der Analyse der der Unternehmung zur Verfügung stehenden Mittel ergeben, in einigen Fällen wird der Rahmen dadurch sehr eng gesetzt sein.

Im weiteren Verlauf der Vorauswahl kann man sich primär auf die Suche nach Faktoren konzentrieren, die bestimmte allgemeine Möglichkeiten des Standortsystems oder spezielle Formen

¹⁾ Grundsätzlich entsprechend Bryson, George D.: Profits from Abroad. New York, Toronto, London 1964, S. 192

in einzelnen Ländern ausschließen. ¹⁾

So werden z. B. hohe Einfuhrzölle einiger Länder für die Produkte der Unternehmung die Versorgung dieser Länder über Produktionsstätten in anderen Ländern ausschließen. Länder mit sehr kleinen Märkten oder ungünstigen politischen Verhältnissen fallen im allgemeinen für die Errichtung von Produktionsniederlassungen aus. Man wird auch eine Reihe anderer, ähnlicher Faktoren finden können, die den Rahmen der Möglichkeiten einer Unternehmung bei der übernationalen Dezentralisation ohne detaillierte Untersuchungen begrenzen. Ein großer Teil der grundsätzlich möglichen Alternativen wird überhaupt nicht beachtet, da ihre Nachteile offensichtlich sind.

Man darf bei einem solchen Vorgehen allerdings nur solche Faktoren heranziehen, die von entscheidender Bedeutung für das Standortsystem der Unternehmung sind. Nachteile von minderer Bedeutung können durch Vorteile aufgewogen werden, deren Untersuchung bei der ersten Ausscheidung nicht im Vordergrund stehen.

Bei den folgenden Schritten der Vorauswahl muß man die einzelnen Länder - verbunden mit den einzelnen Formen der übernationalen Operationen - immer intensiver untersuchen. Die Beziehungen der Aktionen in den einzelnen Ländern zueinander müssen dabei beachtet werden.

Im Laufe der Untersuchungen wird man mehrere Standortsysteme finden, die keine so offensichtlichen Nachteile enthalten, als daß man sie ohne weiteres ausschließen kann. Man kann z. B. vor dem Problem stehen, wenige große Niederlassungen zu errichten oder eine größere Anzahl kleiner Niederlassungen. Dies kann mit dem Umfang der für die einzelnen Niederlassungen vorgesehenen Produktionsprogramme zusammenhängen. Falls die Anzahl dieser Möglichkeiten für detaillierte Untersuchungen noch zu groß ist, kann man versuchen, die wahrscheinlich ungünstigeren Standortsysteme herauszufinden, um sie für die weitere Analyse auszuschalten.

¹⁾ Im Prinzip ähnliche Gedankengänge bei Kuehn, Alfred A. and Hamburger, Michael J.: A Heuristic Program for Locating Warehouses. In: Management Science (Journal of the Institute of Management Science) 1963, S. 643 - 666

C. Endauswahl

Detaillierte Analysen schon bei der Vorauswahl wären im Verhältnis zu ihrem Erkenntniswert zu kostspielig.

Die beschränkte Anzahl von Alternativen, die nach der Vorauswahl bleibt, muß genau untersucht werden. Man muß sowohl die alternativen Standortsysteme vergleichen als auch versuchen, die einzelnen Teile der Standortsysteme zu verbessern, indem man sie gegen andere Möglichkeiten abwägt, z. B. untersuchen, ob die Unternehmung eine im Plan vorgesehene Niederlassung selbst errichten oder eine Beteiligung eingehen soll.

Änderungen eines Teiles eines Standortsystems haben natürlich Rückwirkungen auf das gesamte Standortsystem, die berücksichtigt werden müssen. So vermindert in einem Planentwurf die Ersetzung einer völlig eigenen Niederlassung durch eine Beteiligung den Finanzbedarf der Unternehmung für das gesamte Vorhaben und hat Konsequenzen für die Steuer- und Transferpolitik und viele andere Bereiche.

Auf Grund der sehr komplexen Verhältnisse wird man nur schrittweise eine Lösung erreichen können. Man wird bei der endgültigen Bestimmung des Standortsystems auch manchmal auf Teile von Systemen zurückgehen müssen, die man früher ausgeschlossen hat; dies wird man kaum vermeiden können, da die Vorauswahl relativ oberflächlich getroffen wird.

Die sich bei der Auswahl als beste Lösung ergebende Alternative wird wahrscheinlich allgemein vor der endgültigen Festlegung noch einmal sehr intensiv auf Fehler der vorhergehenden Überlegungen untersucht werden. Ein möglicher Kapitalverlust wird von Unternehmungen auf Grund der damit häufig verbundenen Störungen des Gesamtsystems der Unternehmung und auf Grund psychologischer Faktoren allgemein als schwerwiegender angesehen als ein entgangener Gewinn, der sich durch das Ausscheiden von günstigen Alternativen ergeben kann.

Ein großes Problem bei der Bestimmung des Standortsystems stellt die Berücksichtigung der Zeit dar.

Die das Standortsystem bestimmenden Faktoren ändern sich im Zeitablauf und somit muß der Planung des Standortsystems eine bestimmte Zeitperiode zugrunde gelegt werden. In Folge der

Starrheit der Produktionsanlagen muß der Planungszeitraum relativ lang bemessen sein, sich also in der Größenordnung von Jahrzehnten bewegen. Das Problem wird in der Wirklichkeit aber dadurch erleichtert, daß der Aufbau eines umfassenden Standortsystems ebenfalls nur in einem langen Zeitablauf stattfindet und bei der Neugründung von Produktionsniederlassungen jeweils die neueren Prognosen - z. B. über die Entwicklung der Technik oder der Beschränkungen des internationalen Handels - berücksichtigt werden können. Dadurch und durch die - wenn auch beschränkten - Änderungsmöglichkeiten der alten Produktionsniederlassungen kann das Standortsystem sich der Entwicklung der Faktoren begrenzt anpassen. Bei starken Änderungen der Bestimmungsgrößen des Standortsystems reichen diese Anpassungsmaßnahmen jedoch nicht aus.

Wenn man in den letzten Stadien der Auswahl des Standortsystems die Alternativen vergleicht, so entsteht das Problem der Quantifizierung. Die einzelnen Einflußgrößen auf das Standortsystem werden in verschiedenen **Werteinheiten** gemessen. Um zu einem einheitlichen Urteil über ein mögliches Standortsystem zu gelangen, müssen die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren festgestellt werden. Dies ist nur möglich, wenn man einen einheitlichen Maßstab für die Faktoren festlegt. Die damit verbundenen Schwierigkeiten treten bei allen Entscheidungssituationen auf. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden diese Probleme auch entsprechend häufig dargestellt, z. B. im Zusammenhang mit der Behandlung der Investitionspolitik oder der Planung. Eine Alternative dazu scheint es aber nicht zu geben. Die Logik verbietet einen Vergleich ungleicher Wertkategorien.

Den einheitlichen Wertmaßstab bildet in der Wirtschaft - zumindest in marktwirtschaftlich orientierten Systemen - das Geld. Man muß also bei den einzelnen Standortsystemen näherungsweise versuchen, den durch sie zu erzielenden geldlichen Vorteil festzustellen. Die Rentabilität ist letztlich das entscheidende Kriterium für die Auswahl.

Infolge mangelnder Informationen und theoretischer Einsichten über die internen und externen Faktoren, deren Entwicklung und Zusammenwirken, kann eine genaue Feststellung des Erfolges und der Rentabilität eines zu gründenden Standortsystems,

also eine genaue Standortwahl, nicht getroffen werden. Dies wird auch von niemanden bestritten. Immerhin dürfte aber auch bei allen Einschränkungen das sich bei den Untersuchungen ergebende Bild über die Höhe und Wahrscheinlichkeit der Gewinn- und Verlustmöglichkeiten bei der Errichtung von übernationalen Standortsystemen die beste und möglicherweise auch die einzige bedeutsame Stütze bei der Auswahl darstellen.

Die Größe der Investitionsobjekte bei Entscheidungen über die Gründung von Niederlassungen rechtfertigt den Aufwand der Standortuntersuchungen, auch wenn dadurch keine sicheren Ergebnisse erzielt werden können.¹⁾ Schon die Vermeidung von besonders schlechten Entscheidungen und die größere Wahrscheinlichkeit von guten Entscheidungen ist hier von großem Wert.

Eine wesentliche Frage ist dabei, mit welcher Wahrscheinlichkeit man bei einer rationalen Standortwahl das günstigste Standortsystem feststellen kann, bzw. wie groß die Abweichungen davon sind.

Dies hängt davon ab, inwieweit sich die Annahmen, von denen man bei der Standortwahl ausgeht, von der Wirklichkeit unterscheiden, und welche Differenzen zwischen den einzelnen Alternativen der Standortsysteme bestehen. Sind mehrere Standortsysteme etwa gleich günstig, so können schon kleine Fehler in den Annahmen zu falschen Standorten führen. Daraus ergeben sich aber keine großen Nachteile für die Unternehmung. Wichtig ist, besonders ungünstige Standorte zu meiden.

Begnügt man sich mit einer zufriedenstellenden Lösung und verzichtet man auf ein maximales Erreichen der Ziele, so reicht der erzielbare Genauigkeitsgrad der Informationen aus.²⁾

Die Konkurrenten befinden sich in der gleichen Lage und können ihren besten Standort auch nicht genau vorherbestimmen, sie können ihn höchstens zufällig finden.

1) Vgl. zur Notwendigkeit der Untersuchungen Bryson, George D.: Profits from Abroad. New York, Toronto, London 1964, S. 190 f

2) Vgl. zu dem Problem der Genauigkeit der Informationen u. a. Wasson, Chester R.: Common Sense in Sampling. S. 109-114. In: Harvard Business Review. Jan. - Febr. 1963, S. 110 bes.

Wesentlich scheint die Beachtung dieses Aspektes zu sein, weil dadurch die Anforderungen an die Genauigkeit der Standortwahl - vom unternehmungspolitischen Standpunkt aus betrachtet - erheblich verringert werden. Ein Risiko bleibt auch dann noch bestehen. Man wird aber dieses Risiko durch eine sorgfältige Analyse des Problems im Verhältnis zu anderen Methoden gering halten können.

Die verbleibenden Risiken wird man zum Teil bei der Planung des Standortsystems selbst berücksichtigen können. Wenn z. B. besonders hohe Risiken in der Beschaffung von bestimmten Materialien liegen, so kann man manchmal den Produktionsapparat so einrichten, daß auch gegebenenfalls Ersatzstoffe verarbeitet werden können. Dem Risiko der Abwertung kann man durch die Aufnahme von Darlehen in der betreffenden Währung begegnen. Man verzichtet dabei jeweils auf die denkbar beste Lösung und sucht eine Form, deren Risiken beschränkt sind. Die Unsicherheit bzw. die mangelnde Einsicht in die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Entwicklungen wird dann bei der Gestaltung der Produktionsniederlassungen berücksichtigt.

Dieser Gedanke läßt sich auch direkt auf die Standortwahl anwenden. Man kann Standorte mit relativ geringem Risiko wählen, oder bei relativ hohem Risiko u. U. versuchen, die Produktionsniederlassungen möglichst klein zu halten und mehrere in verschiedenen Ländern zu errichten, so daß sich daraus ein gewisser Risikoausgleich ergeben kann.

Bei der Planung eines Standortsystems kann man z. B. so vorgehen, daß man diejenigen Faktoren, deren Entwicklung oder Einfluß auf die Niederlassung besonders ungewiß ist und denen eine größere Bedeutung zukommt, besonders intensiv untersucht, um Anhaltspunkte zur Einschränkung des Risikos zu finden.¹⁾

Wenn es gelungen ist, Grenzen für die mögliche Entwicklung eines Faktors oder dessen Einfluß auf die Niederlassung zu finden, kann man versuchen, den Faktor innerhalb dieser Grenzen

¹⁾ Vgl. dazu Rapoport, Leo A. and Drews, William R.: Mathematical Approach to Long-Range Planning. S. 75 - 87. In: Harvard Business Review, May-June 1962, S. 86 f

zu variieren, um dabei die Konsequenzen festzustellen. ¹⁾

Die jetzt auch für die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme vorgeschlagene Methode der Simulationstechnik bietet die Möglichkeit, einzelne oder mehrere Faktoren in bestimmten Grenzen zu variieren. ²⁾

Nach dem Prinzip der Simulationstechnik haben die Menschen schon immer in vielen Lebensbereichen Entscheidungen getroffen. Man braucht hier z. B. nur an die Auswahl eines Urlaubsortes zu denken. Hierbei stellt man sich häufig das Geeignetsein eines Ortes unter den verschiedenen möglichen, aber nicht genau voraussagbaren Wetterbedingungen rein gedanklich vor und betrachtet diese Überlegungen als eine wichtige Grundlage für die Entscheidung. ³⁾ Ein gewisses Bild über die Zusammenhänge zwischen dem Wetter und den Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, die ein Urlaubsort bietet, muß auch hier vorhanden sein.

Das Neue an der Simulationstechnik liegt nun darin, daß versucht wird, die Zusammenhänge der Faktoren offen darzustellen. ⁴⁾

Mit Hilfe der Simulationstechnik kann man zwar die Risiken nicht ausschließen, man kann aber mit ihr z. B. versuchen, die Auswirkungen bestimmter volkswirtschaftlicher Entwicklungen, die nur schwer zu prognostizieren sind, auf die Unterneh-

¹⁾ Vgl. Schwarz, Horst, a.a.O., S. 124 ff
Lawless, Robert W. and Haas, Paul R. Jr.: How to Determine the Right-Size Plant. S. 97-112. In: Harvard Business Review 1962, May-June, S. 112
und das von Hertz dargestellte Investitionsmodell
vgl. Hertz, David B.: Risk Analysis in Capital Investing S. 95 - 106. In: Harvard Business Review Jan.-Febr. 1964, S. 96 ff
und Zwick, Jack: Models for Multicountry Investments. A Schema for Successful Investing. S. 69 - 74. In: Business Horizons. Vol. 10 No. 4, Winter 1967, S. 72 f

²⁾ Sieber, Eugen H.: Der Simulation gehört die Zukunft. a.a.O., S. 47
Koller, Horst: Simulation als Methode in der Betriebswirtschaft. S. 95-110 In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 36. Jg. 1966, S. 99 und 102 ff

³⁾ Vgl. Salvesson, Melvin E.: Über Modelle, Rechenautomaten und Unternehmensführer. In: Management International 1963, 3. Heft, S. 83 - 89, S. 83 f

⁴⁾ Vgl. Wells, William D.: Computer Simulation of Consumer Behaviour. In: Harvard Business Review, S. 93 - 98, 1963, May-June, S. 97

mung abzutasten, um damit eine Vorstellung von der Höhe der Risiken und auch Chancen in bestimmten möglichen Situationen zu erreichen. Dadurch kann man besonders gefährliche Situationen für die Unternehmung sichtbar machen. ¹⁾

Die Erkenntnis der Risiken kann einen Einfluß auf die Auswahl der Standortsysteme ausüben und auch dazu beitragen, daß die Unternehmung bei Eintreten der entsprechenden Entwicklungen möglichst frühzeitig Schutzmaßnahmen ergreift. In diesem Sinn kann auch durch die Simulationstechnik oder allgemeiner durch die genaue Analyse der Probleme eine Verringerung des Risikos bei der Errichtung von Produktionsniederlassungen im Ausland erreicht werden.

Das Simulationsmodell ist grundsätzlich ein quantitatives Modell. Voraussetzung für die Anwendung des Modells ist aber nicht, daß alle eingehenden Schätzungen sehr genau sind. Man könnte sich z. B. auch eine mathematisch komplizierte Form des Modells vorstellen, bei dem die Entwicklung schlecht prognostizierbarer Faktoren mit Schwankungsbereichen unter Berücksichtigung bestimmter Wahrscheinlichkeiten eingegeben wird. ²⁾

Eine wesentliche Stärke der Simulationsmodelle liegt darin, daß sehr viele Faktoren - ihre Entwicklung und ihr Zusammenwirken - in das Modell eingehen können. Ein Mensch ist dagegen ohne die Hilfe solcher Modellkonstruktionen nicht in der Lage, bei Entscheidungen eine große Zahl von Faktoren zu berücksichtigen, er muß deshalb stark aggregierte Größen anwenden ³⁾ und vernachlässigt dadurch die Wirkung einer Reihe wesentlicher Faktoren.

Voraussetzung für die Entwicklung eines Simulationsmodells eines internationalen Standortsystems ist die Kenntnis der grundlegenden Zusammenhänge eines solchen Systems. ⁴⁾

¹⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Der Simulation gehört die Zukunft. a.a.O., S. 47

²⁾ ebenda, S. 47

³⁾ Vgl. Müller, Wolfgang: Die Simulation betriebswirtschaftlicher Informationssysteme. Wiesbaden 1969, S. 140

⁴⁾ Vgl. Koxholt, Rolf: Die Simulation, ein Hilfsmittel der Unternehmungsforschung. München und Wien 1967, S. 12 f und Chorafas, Dimitris N.: Systems and Simulations. New York, London 1965, S. 15 ff

Wichtig ist, daß bei der Formulierung dieser Zusammenhänge und der Ermittlung der externen Einflußgrößen viele Menschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen einsetzen können. Es dürfte hier auch deutlich werden, daß Unternehmungen mit großen Erfahrungen im Bereich der internationalen Dezentralisierung leichter solche Modelle entwickeln können als Unternehmungen, die gerade ihre ersten Auslandsinvestitionen planen. Auf den Zusammenhang zwischen der Erfahrung im Ausland und der Investitionspolitik im Ausland wird später eingegangen.

Auf Grund der sehr komplexen Zusammenhänge wird zumindest heute noch bei der Planung übernationaler Standortsysteme ein erheblicher Rest von Risiken verbleiben. Die endgültige Bestimmung des Standortsystems wird in einem nicht unerheblichen Ausmaß in dem Vergleich der Risiken der einzelnen alternativen Möglichkeiten bestehen.

D. Zeitlicher Ablauf des Aufbaus eines Standortsystems

Der Aufbau eines internationalen Standortsystems kann nur im Zeitablauf - meistens in längeren Zeiträumen - erfolgen. Die Reihenfolge der Verwirklichung der einzelnen Teilabschnitte des gesamten Planes muß also festgelegt werden, ebenso die Zeitdauer der Fertigstellung der einzelnen Stufen.

Grundsätzlich sollte ein alternativer Vergleich der verschiedenen möglichen Reihenfolgen vorgenommen und diejenige Alternative gewählt werden, die die höchste Rentabilität verspricht.

Allgemein werden wohl die Vorhaben, die der Marktsicherung in bestimmten Gebieten dienen, Vorrang haben. Wenn z. B. ein Land seine Zölle für Produkte der Unternehmung stark erhöht, die Einfuhr kontingentiert oder sich eine starke einheimische Konkurrenz entwickelt und man diesen Markt nur durch eine Aufnahme der Produktion in dem betreffenden Land halten kann, wird man die Errichtung dieser Produktionsanlagen zu Beginn des internationalen Dezentralisierungsprozesses durchführen müssen. Ein Hinauszögern eines solchen Projektes würde den Verlust des Marktes bedeuten, und ein Wiedergewinnen eines Marktes ist allgemein sehr schwierig.

Lizenzabkommen können ebenfalls zu Beginn des Programms abgeschlossen werden, da sie keinen großen Einsatz an Mitteln der Unternehmung erfordern.

Wenn man eine Beteiligung an einer bestimmten Unternehmung eingehen will und sich auch noch Konkurrenten um diese Beteiligung bemühen, wird man ebenfalls ohne Verzögerung handeln müssen.

Durch eine Verschiebung des Zeitpunktes der Gründung von Produktionsniederlassungen in die Zukunft kann die Unternehmung den Stand ihrer Informationen über das betreffende Land er-

höhen und dadurch das Risiko des Eintritts vermindern. In einigen Fällen erscheint es auch günstig, erst bestimmte Entwicklungen in den ausländischen Staaten abzuwarten, so z. B. vom amerikanischen Standpunkt aus die unsichere Entwicklung des Zusammenschlusses der Wirtschaften der europäischen Industriestaaten, um dann - entsprechend dem Ergebnis der Entwicklung - stärker oder schwächer investieren zu können.

Auch die Verhältnisse in den einzelnen Ländern ändern sich im Zeitablauf und somit auch die Chancen für die Unternehmungen in den Ländern. Die Volkswirtschaften einiger Länder können z. B. erst später nach einigen weiteren Entwicklungsphasen günstige Bedingungen für die Errichtung von bestimmten Produktionsstätten bieten. Zumindest könnten in solchen Fällen erhebliche Probleme der Kapazitätsanpassung von Produktionsanlagen im Laufe der Zeit bei einer späteren Gründung der Produktionsniederlassung wegfallen. Eine solche Verzögerung der Errichtung von Produktionsstätten kann aber auch durch die Gefahr, daß Konkurrenten dann früher in den betreffenden Markt eindringen und dadurch die Chancen des Eintritts in den Markt für andere Unternehmungen verringern, verhindert werden.

Die zeitliche Festlegung des Aufbaus des Standortsystems läßt sich nicht ohne weiteres von dessen Bestimmung trennen. ¹⁾

Müssen z. B. einige Vorhaben einer Unternehmung ohne Verzögerung durchgeführt werden, um wirkungsvoll zu sein und kann die Unternehmung die dafür notwendigen Mittel in dem kurzen Zeitraum nicht bereitstellen, muß sie u. U. auf diese Vorhaben oder einen Teil verzichten bzw. diese Teilabschnitte ihrer Planung ändern.

¹⁾ Vgl. dazu Fayerweather, John: International Operations. a.a.O., S. 512

E. Einfluß des bestehenden Standortsystems der Unternehmung auf die Standorte neuer Niederlassungen

Das bestehende Standortsystem einer Unternehmung kann die Verwirklichung des geplanten Systems behindern oder auch verhindern. Die Gründe dafür können z. B. das frühere Nichtbeachten der Möglichkeit oder das Fehlen einer Planung bei der internationalen Dezentralisation oder mangelhafte Planung auf Grund von falschen Prognosen sein.

So können z. B. schon sehr hohe Kapazitäten im Heimatland, die man aufbaute, als man an eine Produktion im Ausland noch nicht dachte und alle Länder durch Exporte versorgen wollte, einer Dezentralisierung im Wege stehen.

Andererseits können sich z. B. heute - wie schon oben erwähnt - dezentralisierte Produktionsstätten in den einzelnen europäischen Staaten - angeregt durch die früheren Handelsbeschränkungen zwischen diesen Staaten - angesichts des Zusammenschlusses zur EWG gegenüber einer zentralen Produktionsstätte als ungünstig erweisen.¹⁾

Die Gegenüberstellung des geplanten Standortsystems mit dem existierenden zeigt solche Diskrepanzen auf. Ein allgemeiner Planentwurf ist also auch für die Beurteilung des bestehenden Systems von großem Wert.

Man muß jeweils untersuchen, ob das alte System bei der Feststellung von Diskrepanzen beibehalten und der Plan entsprechend geändert, das bestehende System aufgegeben und der neue Plan verwirklicht oder eine Zwischenlösung gefunden werden soll.²⁾

Dabei ist zu beachten, daß auf Grund der Starrheit der Produktionsanlagen die meisten wesentlichen Änderungen der bestehenden Standortsysteme mit hohen Kapitalverlusten verbunden sind.

1) Vgl. dazu Sieber, Eugen H.: Die internationale Unternehmung. a.a.O., S. 62

2) Welche umfangreichen Probleme bei einer Änderung des Standort- bzw. Produktionssystems sich ergeben können, zeigt Valtz, Robert, C. K. in seiner Fallstudie: The Case of the Multiplant Manufacturer. In: Harvard Business Review, March-April 1964, S. 12 - 30, S. 176 - 182

Auch hier sind die einzelnen Möglichkeiten alternativ nach dem Marginalprinzip zu vergleichen, d. h. also, schon bestehende Anlagen dürfen bei einem Rentabilitätsvergleich mit neuen Anlagen nur mit dem Verkaufswert, oder bei einer Änderung der Produktion mit den Umstellungskosten angesetzt werden.

Probleme der Anpassung von Standortsystemen an die in der Wirklichkeit eingetretene Entwicklung wird es wie auf allen anderen Gebieten der Unternehmungsführung immer geben. Nur ist bei den internationalen Standortsystemen daran zu denken, daß sich einige Faktoren, wie z. B. die zwischenstaatlichen Handelsbeschränkungen oder die Haltung einiger Staaten gegen Niederlassungen ausländischer Unternehmungen relativ sehr schnell und grundlegend ändern und somit eine völlige Umstrukturierung der Standortsysteme erfordern können. Die Wahrscheinlichkeit solcher grundsätzlicher Änderungen ist bei den meisten anderen Gebieten der langfristigen Unternehmungspolitik nicht so groß wie bei der Standortpolitik auf internationaler Ebene.

Teil 3

BESTIMMUNG DER STANDORTE IN DER WIRKLICHKEIT

Die Dezentralisation von modernen kapitalintensiven Industrieunternehmungen über die Grenzen eines Staates hinaus kann man als eine neue ökonomische Idee ansehen, die sich ähnlich wie viele andere neuen Ideen nur langsam durchzusetzen vermag. Neben einer Reihe von subjektiven Hemmnissen, die in dem Aufbau und in der Führung der Unternehmung liegen, bestehen auch noch bedeutende objektive Hindernisse.

In der Wirklichkeit sehen die Unternehmungen die Welt bisher nicht als ein einheitliches Operationsfeld an, bewerten also die einzelnen Länder nicht konsequent nach den dort für sie bestehenden Chancen und Risiken. Die meisten Unternehmungen beschränken sich bei der Produktion ausschließlich auf ihren Heimatstaat, viele Unternehmungen berücksichtigen auch bei ihrem Absatz und ihrer Beschaffung die Auslandsmärkte nicht.

Nur sehr wenige Unternehmungen beachten bei ihrer Politik die gesamte Welt. Viele Unternehmungen, auch der größte Teil der heute schon übernational dezentralisierten Unternehmungen, liegen zwischen den Extrema der vollständigen Beschränkung auf ein Land, ihr Heimatland, und der Betrachtung der gesamten Welt als grundsätzlich gleichwertiges Operationsfeld.

Die ungleichmäßige Bewertung der für die Unternehmungen in den einzelnen Ländern bestehenden Chancen und Risiken ist vor allem darauf zurückzuführen, daß das Kapital und die entscheidenden Führungskräfte der Unternehmungen in den weitaus meisten Fällen im wesentlichen nur aus einem Land kommen und in diesem Land auch konzentriert sind.

I. Psychologische Faktoren

Wenn jemand über eine Produktionsidee und Kapital verfügt und einen Standort sucht, so werden subjektive Faktoren - z. B. die Bevorzugung seiner Heimatstadt oder ihm sonst günstig erscheinende Gegenden - eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Die Formulierung "Standortwahl nach dem Forellenbach" scheint die Zusammenhänge gut zu charakterisieren. Der Unternehmer handelt hierbei grundsätzlich auch nicht unrationale - vorausgesetzt, daß er auch die anderen Faktoren genügend berücksichtigt. Zweifellos wird es nicht sein Ziel sein, nur seinen Gewinn zu maximieren, sondern seinen Gesamtnutzen, den er nicht nur über den Gewinn zu verwirklichen braucht.

Bei Entscheidungen über internationale Dezentralisierungen werden die Verhältnisse allerdings etwas anders liegen. Von großer Bedeutung ist dabei m. E., daß der Standort derjenigen, die über den Standort einer Niederlassung entscheiden, nicht berührt wird. Ein dringendes eigenes Interesse, die Niederlassung an einem bestimmten Ort zu errichten, haben also die Entscheidenden nicht.

Bei Entscheidungen über die Auswahl der Länder für Niederlassungen und auch bei der Frage, ob überhaupt im Ausland investiert werden soll, wird bei einzelnen Menschen aber das Gefühl auf Grund von Antipathien oder Sympathien für einzelne Staaten oder das Ausland allgemein mitsprechen.

Die internationale Dezentralisierung wird vor allem von großen Unternehmungen durchgeführt. Wichtige Entscheidungen in solchen Unternehmungen werden meistens von einem Gremium getroffen. Die Vorschläge müssen also rational begründet sein, reine Gefühlsmomente werden dadurch zurückgedrängt, ohne dabei völlig beseitigt zu werden.

Wie schon betont wurde, unterliegen die Auslandsinvestitionen allgemein einem hohen Risiko ¹⁾ - zumindest einem hohen sub-

¹⁾ Vgl. McDonald, John G. und Parker, Hugh: Creating a Strategy for International Growth. S. 119 - 130 In: International Business Management Readings and Cases. Hrsg. John S. Ewing und Frank Meissner, Belmont (Cal.), 2. Aufl. 1965, S. 120 f

jektiven Risiko. Bei den einzelnen Ländern bestehen dabei erhebliche Unterschiede. Man wird wohl berechtigterweise annehmen können, daß sich die einzelnen Menschen gegenüber den Risiken verschieden verhalten, daß einige besonderen Wert auf möglichst große Sicherheit legen und andere wiederum gute Chancen selbst unter hohen Risiken wahrnehmen wollen.

Auf Grund der unterschiedlichen Einstellung der Menschen gegenüber Risiken und der Unterschiede der Risiken in verschiedenen Ländern wird wohl ebenfalls ein nicht unbedeutender Einfluß auf die Standortwahl ausgeübt.

Die allgemeinen Ziele der Unternehmung hängen zwar letztlich auch von der Gruppe der leitenden Kräfte in der Unternehmung ab, man wird sie aber nicht mit der Summe der oben erwähnten Gefühle der einzelnen Menschen gleichsetzen können. Die Verhältnisse gerade auf dem Gebiet der Unternehmungsziele sind bisher weitgehend ungeklärt. Es soll hier nur erwähnt werden, daß selbstverständlich auch diese Ziele - also die Ziele, die neben dem grundsätzlichen Ziel der Rentabilitätsmaximierung verfolgt werden - einen Einfluß auf die Standortwahl ausüben können. Soweit der Unternehmung einer Konkurrenzwirtschaft ein Spielraum für ihre Zielsetzungen bleibt, wird man sich ihren Zielsetzungen wie auch der Berücksichtigung der Gefühle gegenüber neutral verhalten müssen, da ja die "Nutzenvorstellungen" der Menschen zwar untersuchbar, aber kaum bewertbar sind.

Eine klare Erkenntnis der Faktoren und Zusammenhänge bei den Auslandsniederlassungen würde die Bedeutung der Gefühle und Nebenziele bei der Standortwahl einschränken, da die Verhältnisse dann offenlägen; zumindest der Konkurrenzmechanismus würde eine stärkere Durchsetzung des Rentabilitätsprinzips erzwingen.

II. Die Bedeutung der Information über das Ausland

Untersucht man die internationale Dezentralisierung von Unternehmungen, so stellt sich von selbst die grundsätzliche Frage, weshalb sich eigentlich die weitaus meisten Unternehmungen in ihrer hauptsächlichen Tätigkeit auf den nationalen Raum beschränken oder beschränkten. Das Exportgeschäft - zumindest der Unternehmungen der europäischen Industriestaaten - macht heute einen erheblichen Teil des Absatzes der Unternehmungen aus, wird aber von vielen doch mehr als ein Zusatzgeschäft empfunden. Die Produktion im Ausland erfolgt insgesamt gesehen nur durch relativ sehr wenige Unternehmungen und macht auch bei diesen Unternehmungen häufig nur einen sehr geringen Teil im Vergleich zur Produktion im Heimatland aus.

Die zusätzliche Schwierigkeit, die eine international dezentralisierte Unternehmung durch die sie berührenden verschiedenen Umwelten zu überwinden hat, liegt darin, daß beim Aufbau der Unternehmung wie auch bei ihrer laufenden Führung diese verschiedenen Umwelten immer berücksichtigt werden müssen, was sicherlich zu Erschwernissen in der Informationsbeschaffung und Koordinierung der einzelnen Tätigkeiten der Unternehmung führen muß.

Untersucht man nun - von einer einzelnen Unternehmung aus betrachtet - welche Probleme sich bei ihr durch eine intensive Betätigung im Ausland ergeben, dann kann man wieder zwischen objektiven und subjektiven Momenten unterscheiden.

Unter den objektiven Faktoren werden hier die realen Verhältnisse im Ausland verstanden und unter den subjektiven Momenten die Kenntnis der objektiven Faktoren und der möglichen Unternehmungspolitik, die unter Berücksichtigung der objektiven Gegebenheiten günstig ist.

Im Ausland sind der Unternehmung häufig weder die augenblicklichen Verhältnisse noch die zukünftige Entwicklung bekannt. Sie muß sich im Ausland erst allmählich die Kenntnisse aneignen, die sie in ihrem Heimatland schon besitzt. Dieser Vorgang soll hier mit Erfahrung bezeichnet werden oder vielleicht besser mit Erlangung des "know-how" über das Ausland, da der

Begriff Erfahrung allgemein mehr in Beziehung zu einem einzelnen Menschen gebraucht wird und weniger zu einer Organisation, und vielleicht auch mehr vergangenheitsorientiert ist, während unter dem Begriff des "know-how" die Kenntnis von den wahrscheinlich zukünftigen Tendenzen leichter zu subsumieren ist.

Die Bedeutung dieses Vorganges wird auch schon bei ganz oberflächlicher Betrachtung klar. Man braucht sich nur einen deutschen Unternehmer vorzustellen, der eine Fabrik in Ghana oder Afghanistan errichten will. Er muß dort mit Faktoren rechnen, die ihm in Deutschland noch nie begegnet sind. Er hat Schwierigkeiten zu überwinden, vor die er in Deutschland noch nie gestellt war.

Es scheint offensichtlich zu sein, daß ein Hauptproblem für den deutschen Unternehmer - oder vielleicht sogar das größte Problem - darin besteht, sich ein genügendes Wissen über die Verhältnisse in den betreffenden Ländern anzueignen und über die möglichen Aktionen, die unter den gegebenen Umständen günstig erscheinen.

Es wurde meines Wissens bisher kaum versucht, die gesamte Bedeutung und die Konsequenzen zu erforschen, die sich aus der unbefriedigenden Kenntnis über das Ausland bei der internationalen Dezentralisierung von Unternehmungen ergeben.

Es kann bei der Untersuchung des Einflusses der Erfahrung bzw. des "know-how" über das Ausland auf die internationale Dezentralisierung von Unternehmungen kein absolut gesicherter Beweis über deren Bedeutung oder deren Wirken geliefert, sondern bestenfalls nur gezeigt werden, welche Entwicklung man damit erklären könnte und daß ein Widerspruch bis zum jetzigen Stand der Forschung nicht sichtbar wird. Selbstverständlich werden in vielen Fällen noch andere Faktoren in der gleichen Richtung wie die Aneignung der Erfahrung wirken. Diese Faktoren werden hier nur am Rand beleuchtet.

Wie früher schon betont wurde, besteht die Schwierigkeit der Untersuchung des Einflusses eines Faktors auf die Entwicklung der internationalen Direktinvestitionen darin, daß man nie genau feststellen kann, ob bestimmte einzelne Entwicklungen wirklich auf diesen einen Faktor zurückzuführen sind bzw. inwieweit sie von ihm beeinflußt werden.

Bei einer Untersuchung der internationalen Direktinvestitionen der einzelnen Länder fällt auf, daß die Industrieländer wieder meistens in den Industrieländern investieren. Die Höhe der Direktinvestitionen der USA in Kanada unterscheidet sich nicht wesentlich von der Höhe der Direktinvestitionen der USA in den gesamten Entwicklungsländern.¹⁾ Die privaten Direktinvestitionen der europäischen Industrieländer konzentrieren sich auf Europa und Nordamerika.

Man könnte nun diesen Vorgang ganz einfach damit zu erklären versuchen, daß die Industrieländer eben die allgemein besseren Voraussetzungen für Direktinvestitionen bieten. Für diese Deutung spricht, daß auch der Außenhandel der Industrieländer mit anderen Industrieländern allgemein wesentlich bedeutender als mit wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern ist. Nur kann man damit die unterschiedliche Beurteilung z. B. industriell etwa gleich entwickelter Länder - wie Deutschland und England - durch amerikanische Unternehmungen nicht leicht erklären. Neben anderen Faktoren, z. B. der politischen Stabilität, die von den USA aus betrachtet in Kanada und England im Laufe der Geschichte sicher nicht zu Unrecht hoch eingeschätzt wurde, und dem großen Markt des britischen Commonwealth of Nations werden die Ähnlichkeit der Wirtschaftsstrukturen der USA und Englands und die diese stark beeinflussenden ähnlichen sozialen und politischen Strukturen auch von Bedeutung gewesen sein.²⁾

Ebenso kann man in der Entwicklung der internationalen Dezentralisation von einzelnen US-Unternehmungen feststellen, daß sie oft zuerst eine Niederlassung in einem Land der angelsächsischen Kultur - meistens Kanada - errichteten. Diese Betrachtung gilt selbstverständlich dann nicht, wenn besondere Gründe für die Investitionen in einem Land vorlagen, z. B. Importrestriktionen in einem Entwicklungsland, die die Unternehmung vor die Wahl stellten, in diesem Land zu produzieren oder den Markt zu verlieren, oder wenn bestimmte Güter der

¹⁾ Vgl. Survey of Current Business, US-Department of Commerce. August 1964, S. 10

²⁾ Vgl. Guzzardi, Jr. Walter, a.a.O., S. 206

Urproduktion sich nur in bestimmten Ländern wirtschaftlich gewinnen ließen.

Entsprechendes kann man auch bei deutschen Unternehmungen feststellen, deren erste Investitionen meistens auch nicht in Ländern erfolgten, die im Vergleich zu Deutschland völlig andere Kulturen oder Wirtschaftsordnungen hatten.

Unternehmungen, die erst relativ spät mit Investitionen im Ausland begannen, scheinen diese Entwicklung häufig nicht zu wiederholen. Sie wählen zum Teil für ihre ersten Investitionen schon Länder, die erhebliche strukturelle Unterschiede zu ihrem Heimatland aufweisen.

Diese Erscheinungen lassen sich zum Teil mit dem Gedanken der Aneignung des "know-how" über das Ausland erklären. Infolge der mangelnden Kenntnis der Verhältnisse im Ausland stehen die Unternehmungen bei ihren ersten Investitionen im Ausland vor einem besonders hohen subjektiven Risiko. Dieses wird um so geringer sein, je ähnlicher die Struktur des potentiellen Gastlandes mit der des Heimatlandes ist. Indem sich die Unternehmungen schrittweise in einem für sie unbekannten Raum vorarbeiten, vermeiden sie geballte Risiken.

Es mag hierbei durchaus zutreffen, daß die realen Verhältnisse dafür sprechen könnten, gleich die erste Niederlassung in ein unterentwickeltes Land zu legen. Die realen bzw. objektiven Verhältnisse können aber für eine Unternehmung nur insoweit relevant sein, als sie der Unternehmung bekannt sind bzw. sie sich darüber ohne für sie zu große Schwierigkeiten informieren kann.

Es wird hier vorausgesetzt, daß auch bei einer Organisation - hier der Unternehmung - ein Lernprozeß stattfinden kann. Lernen kann natürlich grundsätzlich nur der Mensch; da aber die Entscheidungen in einer Unternehmung von Menschen getroffen werden, die des Lernens fähig sind, kann man wahrscheinlich auch berechtigterweise in einem übertragenen Sinn davon sprechen, daß eine Unternehmung lernen kann. Hierzu tritt noch das Moment, daß in den Unternehmungen ja auch systematisch durch das Rechnungswesen und andere Dokumentationen Informationen gesammelt werden. Es tritt die Akkumulation von Erfahrung bzw. von Informationen und Wissen in der Unternehmung besonders deutlich hervor.

Zur Erklärung der Erscheinung, daß Unternehmungen heute ihre ersten Direktinvestitionen im Ausland schon in Ländern durchführen, die sich erheblich von den betreffenden Heimatländern unterscheiden, so z. B. in wirtschaftlich wenig entwickelten Ländern, genügt nicht, daß nur die Unternehmungen lernen, sondern auch in den Volkswirtschaften muß ein Lernprozeß stattfinden. Die Frage ist nun, wie eine Unternehmung, die bisher keine Investitionen im Ausland besitzt, an den Erfahrungen anderer Unternehmungen partizipieren kann, die im Ausland schon investiert haben. Die erste und wichtigste Information scheint für viele Unternehmungen zu sein festzustellen, ob eine erfolgreiche Betätigung im Ausland oder in einem bestimmten Land überhaupt möglich ist. Die Antwort auf diese Frage wird man durch die Beobachtung der Betätigung anderer Unternehmungen im Ausland relativ leicht finden können. Teilweise erstatten die Unternehmungen am Ende ihres Geschäftsjahres auch Bericht über den Erfolg oder Mißerfolg ihrer ausländischen Niederlassungen. Die Information wird dadurch erleichtert.

Man betrachtet bei der Beobachtung anderer Unternehmung die Investitionen dieser Unternehmungen im Ausland als einen Test für die eigene Geschäftspolitik.

Häufig scheint auch der Fall zu sein, daß Unternehmungen von anderen - sofern sie nicht gerade Konkurrenten sind - Auskünfte über ihre bisherigen Erfahrungen in bestimmten Ländern einholen. ¹⁾

Eine weitere Möglichkeit, relativ leicht Wissen und Erfahrungen über andere Länder zu erlangen, besteht für Unternehmungen, die in Ländern beheimatet sind, in denen sich schon Unternehmungen mit Auslandserfahrung befinden, darin, daß sie versuchen, auf diesem Gebiet erfahrene Kräfte von den entsprechenden Unternehmungen abzugeben.

Wenn ein Land umfangreiche Auslandsinvestitionen durchgeführt hat, setzt auch allgemein ein Interesse, besonders auch ein wissenschaftliches Interesse, für die Probleme der Investitionen im Ausland ein. Es erscheinen Publikationen,

¹⁾ Vgl. dazu Barlow and Wender, a.a.O., S. 366
Fall: Hadley Company

einzelne Wissenschaftler und ganze Forschungsinstitute befassen sich mit den Problemen ¹⁾. Dadurch werden diese durchsichtiger, der Bereich des Unbekannten und des Risikos nimmt ab, wodurch auch die eigene Erfahrung an Bedeutung verliert.

Es scheint m. E. also durchaus berechtigt zu sein, davon auszugehen, daß sich eine Volkswirtschaft Erfahrungen bzw. Wissen über ausländische Verhältnisse, Möglichkeiten der Auslandsinvestitionen und eines bestimmten Vorgehens bei Investitionen im Ausland anzueignen vermag. Es verfügen nicht alle Teile der Volkswirtschaft über dieses Wissen oder die Erfahrung, sondern nur die interessierten Stellen. Die anderen Institutionen haben aber die Möglichkeit, sich relativ leicht und schnell zu informieren.

Als Konsequenz daraus ergibt sich, daß heute der Prozeß der Aneignung von Informationen und Erfahrungen über das Ausland durch Unternehmungen - zumindest in den Volkswirtschaften, die über erhebliche Investitionen im Ausland verfügen - schneller und leichter vor sich gehen kann als früher und die gesamte Entwicklung der übernationalen Dezentralisation von Unternehmungen dadurch verkürzt und beschleunigt wird. Die Probleme und auch Formen der übernationalen Dezentralisierung der Pionierunternehmungen, die als erste Investitionen im Ausland vornahmen, brauchen sich also heute nicht zu wiederholen.

Ein Teil des Wissens einer Volkswirtschaft kann auch auf andere Länder übertragen werden.

Ein weiteres Charakteristikum für die Entwicklung der übernationalen Dezentralisierung von Unternehmungen besteht darin, daß die ersten Auslandsniederlassungen fast ausschließlich aus der Exporttätigkeit der Unternehmung hervorgegangen sind. ²⁾

¹⁾ z. B. in den USA die Universitäten Columbia und Harvard, vgl. dazu Multinational Companies. In: Business Week, April 20, 1963, S. 62 - 86, S. 68

²⁾ Vgl. z. B. Hart, Augustin S.: Factors Affecting the Decision. S. 97 - 102. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 102

Dies trifft selbstverständlich nur für Unternehmungen zu, die exportfähige Produkte herstellen.

Größere Investitionen im Ausland wird man allgemein erst dann vornehmen, wenn man über ein genügendes Wissen über das Ausland verfügt. Dieses Wissen kann u. a. durch Export erwerben. Für die Aufnahme der Ausfuhr von Gütern in ein Land sind, wenn keine Erweiterungen der Produktionsanlagen im Heimatland notwendig werden, allgemein nur relativ geringe Investitionen erforderlich. Ein möglicher Fehlschlag kann dadurch zu keinen wesentlichen Verlusten führen. Der Export eignet sich sehr gut, die Absatzchancen in einem anderen Staat zu erkunden. Von einigen Unternehmungen, die schon fest das Ziel der Errichtung von Produktionsniederlassungen im Ausland haben, wird der Export in bestimmte Länder bewußt als eine Möglichkeit angesehen, die Absatzchancen ihrer Produkte dort zu prüfen. Hohe Importbeschränkungen der potentiellen Gastländer oder eine qualitativ andere Nachfrage als im Heimatland können allerdings die Möglichkeiten der Prüfung der Absatzchancen durch den Export stark beschränken.

Als eine Parallele zur Errichtung von Niederlassungen im Ausland könnte man das Vordringen von Unternehmungen in für sie bisher unbekannte Branchen ansehen. Für die Unternehmung sind neue Wirtschaftszweige ebenso ein unbekanntes Gebiet wie die Verhältnisse im Ausland. Wie bei den Auslandsinvestitionen werden die Unternehmungen auch hier häufig nur schrittweise und vorsichtig vorgehen.

Daß viele Unternehmungen versuchen, so lange wie möglich ausländische Märkte durch Export zu versorgen, scheint auf Grund vieler Faktoren, vor allem wegen der Vorteile der Massenproduktion und der Einflüsse der Politik, auch ohne eine Untersuchung des Informationsstandes über das Ausland, verständlich. Aber die teilweise improvisierten Maßnahmen, mit denen man wesentlichen Datenänderungen, wie der Beschränkung des Imports in einem Land, das man früher durch Export versorgt hatte, zu begegnen sucht, scheinen doch darauf hinzudeuten, daß man früher die Möglichkeiten der Produktion in diesem Markt nicht genau untersuchte. ¹⁾

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 512 f

Im folgenden wird ein Beispiel für die Entwicklung vieler amerikanischer Unternehmungen zu international dezentralisierten Unternehmungen aufgezeigt. Bei anderen Unternehmungen wird sich diese Entwicklung natürlich nicht in allen Schritten gleich vollziehen bzw. vollzogen haben. So haben viele Unternehmungen in den westeuropäischen Industriestaaten allgemein schon viel früher als die amerikanischen Unternehmungen dem Export größere Beachtung geschenkt. Die ersten Etappen entfallen also bei vielen europäischen Unternehmungen. Grundsätzlich typisch ist m. E. das schrittweise Vortasten in das Ausland. ¹⁾

Die Eriez Manufacturing Company (Pennsylvania) stellte auf dem Markt noch nicht vorhanden gewesene Zusatzgeräte für Mähdrescher, Getreidemühlen und andere Maschinen her. ²⁾ Sie expandierte sehr schnell. Ihr Bemühen galt zuerst dem Aufbau eines Marktes in ihrem Heimatland, den USA. Den Export betrachtete sie dabei als reines Gelegenheitsgeschäft. Wenn vom Ausland Bestellungen kamen, lieferte sie, ohne die speziellen Erfordernisse des Auslandsmarktes irgendwie zu berücksichtigen.

Als die ausländischen Aufträge an Bedeutung gewannen und es offensichtlich wurde, daß mit dem bisherigen Vorgehen große Chancen ausgelassen worden waren, beauftragte man einen Exporteur, die Exportgeschäfte für die Unternehmung durchzuführen, da man über keine Exportabteilung verfügte, die Informationen bzw. Erfahrung auf den ausländischen Märkten hatte. In Zusammenarbeit mit dem Exporteur konnten die Angestellten und somit die Organisation der Eriez Company Erfahrungen und Informationen über die Auslandsmärkte sammeln.

Später reichten die Möglichkeiten des Exporteurs für das angewachsene Auslandsgeschäft der Unternehmung nicht mehr aus, und

¹⁾ Vgl. dazu auch McDonald, John G. and Parker, Hugh: *Creating a Strategy for International Growth*, a.a.O., S. 121 und McDonald, John, G.: *Die neue Konzeption vom Aufbau einer Weltfirma*. S. 33-39. In: *Management International*. Jg. 1, Nr. 5/6, 1961, S. 34

²⁾ *Increasing Profits from Foreign Operations*. o. O. 1957, S. 213 - 228

so schuf man eine eigene Exportabteilung und übernahm das Exportgeschäft wieder in die eigene Organisation. Man entwickelte die Exportabteilung weiter und sandte Vertreter ins Ausland. Dadurch lernte die Eriez Company die Verhältnisse der ausländischen Märkte noch intensiver kennen.

Währungsschwierigkeiten in Brasilien führten dazu, daß die Unternehmung dort ihre erste Fabrik im Ausland gründete. Es folgte ein Lizenzvertrag mit einem australischen Unternehmer. Da man nun die ersten Erfahrungen über die Produktionsverhältnisse im Ausland gesammelt hatte, wurden andere Länder genauer untersucht und Produktionsniederlassungen dort geplant.

Um die Auslandsgeschäfte zu koordinieren, und wahrscheinlich auch aus anderen, vor allem steuerlichen Gründen, wurde eine zentrale Auslandsgesellschaft in Panama gegründet.

Innerhalb der Organisation der Eriez Company scheint noch eine Weiterentwicklung in Richtung auf Internationalisierung möglich zu sein, wie einige andere Unternehmungen beweisen. Der Aufbau einer meistens rechtlich selbständigen internationalen Gesellschaft durch eine Unternehmung hat häufig mehr den Charakter der Errichtung einer Neben- oder Untergesellschaft, die grundsätzlich der Heimatgesellschaft untersteht.

Bei einer Organisationsform, in der Auslandsniederlassungen keine untergeordnete Stellung zugewiesen wird, also z. B. bei der Gliederung der gesamten Unternehmung nach sachlichen Aufgaben oder nach geographischen Bereichen, scheint die Gleichbehandlung der Chancen im In- und Ausland, die hier primär als Kriterium für die internationale Orientierung einer Unternehmung angesehen wird, stärker gewährleistet zu sein als bei Organisationsformen, bei denen z. B. die gesamte internationale Abteilung gleichberechtigt mit der Absatz- oder Finanzabteilung der Muttergesellschaft ist, oder eine ähnliche Stellung einnimmt.

Als ein weiterer Hauptzug der Strategie bei Investitionen im Ausland wird die Politik angesehen, mit kleinen Niederlassungen zu beginnen und diese dann wachsen zu lassen. ¹⁾ Sehr gut

¹⁾ Vgl. dazu US Business Investments in Foreign Countries.
a.a.O., S. 33
und Barlow and Wender, a.a.O., S. XXIV and 14 ff

sichtbar wird diese Politik an der Neigung der amerikanischen Unternehmungen, durchschnittlich mehr als die Hälfte der von den Niederlassungen im Ausland erzielten Gewinne wieder im Ausland zu investieren. ¹⁾ Auch dieses Verfahren deutet darauf hin, daß man hier das Risiko, das vor allem aus der mangelnden Kenntnis der ausländischen Verhältnisse erwächst, stark berücksichtigt, wobei nicht übersehen wird, daß auch andere Faktoren für ein solches Vorgehen sprechen, z. B. Erwägungen auf dem Gebiet der Steuern.

Manche Interpretationen dieses Verhaltens in der Literatur scheinen ebenfalls darauf hinzudeuten, daß der Grund primär in der mangelnden Kenntnis des Auslandes liegt. Barlow und Wender vergleichen z. B. das Verhalten der Unternehmungen mit dem Vorhaben von Spielern, die einen Betrag einsetzen, den erzielten Gewinn als Einsatz für das nächste Spiel verwenden, sich aber davor scheuen, anderes Geld einzusetzen. ²⁾ Diesem Vorgehen wird die Rationalität mit der Begründung abgesprochen, daß doch jede Geldeinheit den gleichen Wert habe, gleichgültig, ob sie nun aus dem Gewinn der Niederlassung stammt, oder ob die Muttergesellschaft die Mittel zur Verfügung stellt.

Mit Hilfe der oben angestellten Überlegungen ist das Verhalten aber sehr einfach zu erklären. Die ausländischen Niederlassungen unterliegen - zumindest vom subjektiven Standpunkt der Heimatunternehmung aus betrachtet - einem sehr hohen Risiko. Solange man die Finanz- und Leistungsbereiche der Niederlassung von denen der Muttergesellschaft scharf trennt, droht bei einem Verlust der Niederlassung der Mutterunternehmung selbst keine große Gefahr. Würde die Muttergesellschaft laufend erhebliche Mittel, die sie später selbst wieder benötigt, an die Töchter geben, so könnte der Verlust einer Tochtergesellschaft für die Muttergesellschaft eine erhebliche Gefahr darstellen. Ähnlich mögen sogar auch die Überlegungen eines Spielers motiviert sein, Gewinne viel leichter zu investieren als weiteres Geld aus seiner Brieftasche. Wenn ein Spieler nach seinem

¹⁾ Vgl. dazu Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 24 und die dort angegebene Literatur

²⁾ Vgl. dazu Barlow and Wender, a.a.O., S. XXIV, und 164 f und 370

ersten Einsatz noch genügend Geld besitzt, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten, so bedeutet der Verlust der Gewinne, die er eventuell mit seinem ersten Einsatz erreichte, eine viel geringere Gefahr, als wenn er weiteres Geld aus seiner Brieftasche einsetzte. Hier spielen allerdings auch noch andere psychologische Momente eine Rolle, und die Überlegungen werden grundsätzlich nur für die relativ vorsichtigen Spieler Geltung haben.

Der Prozeß der Aneignung von Erfahrungen und Informationen über das Ausland kann durch einige Faktoren noch erheblich beschleunigt werden. Dies hat gegebenenfalls auch Rückwirkungen auf die Entwicklung der übernationalen Dezentralisation der Unternehmungen.

Ist z. B. eine Unternehmung auf Grund der Erfolge ihres heimatischen Konkurrenten in einem fremden Land oder auf Grund anderer Überlegungen davon überzeugt, daß der betreffende Staat für die Errichtung einer Niederlassung gute Möglichkeiten bietet, hat sie aber zu wenig Informationen und Erfahrungen, wie sie in diesem Land vorgehen soll, so kann sie sich in einigen Ländern Unternehmungen bedienen, die die Gründung von Niederlassungen übernehmen und zu Beginn diese Niederlassung auch leiten.¹⁾ Diese Unternehmungen üben sowohl Treuhand- als auch Beratungsaufgaben aus. Ein solches Vorgehen wird im allgemeinen das Erfordernis der Aneignung von Erfahrungen und Informationen durch einen anfänglichen Export in das betreffende Land erübrigen oder reduzieren. Das erste hier geschilderte Entwicklungsstadium fällt also weg oder schrumpft sehr zusammen.

Auch dann, wenn man nur reine Beratungsfirmen zu Hilfe zieht, die also keine direkten Leitungsaufgaben der Niederlassung übernehmen, wird sich die Entwicklung stark beschleunigen.

Eine andere, sehr bedeutende Modifikation ergibt sich, wenn man selbst keine neue Organisation im Ausland aufbaut, sondern sich an einer bestehenden Unternehmung beteiligt oder eine bestehende Unternehmung kauft. Durch den Kauf einer Unternehmung im Ausland oder durch die Beteiligung an einer

¹⁾ Vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 94 f

ausländischen Unternehmung erwirbt die Unternehmung sofort die Erfahrungen und Informationen dieser Organisation. Es ist dann nur noch erforderlich, den wesentlichen Teil dieser Erfahrungen und Informationen auf die Führung der Muttergesellschaft zu übertragen.

Leicht ersichtlich wird die Bedeutung der Erfahrungen und Informationen über das Ausland bei dem speziellen Vorgehen der General Food. ¹⁾ Diese Unternehmung kauft ausländische Unternehmungen auf und läßt zuerst die in dem betreffenden Markt eingeführten Produkte weiter produzieren. Nachdem sie sich mit den Verhältnissen des betreffenden Landes und der gekauften Organisation intensiv vertraut gemacht hat, entscheidet sie endgültig über die Änderungen des Produktionsprogramms und versucht, auf die sie interessierenden Erzeugnisse überzugehen.

Auch die Tatsache, daß sich ein großer Teil der internationalen Direktinvestitionen auf eine relativ kleine Anzahl von Unternehmungen konzentriert, kann man zum Teil mit dem Gedanken der Aneignung von Informationen und Erfahrungen über das Ausland erklären.

Einige Unternehmungen haben sich durch ihre ersten Operationen, die teilweise über 50 Jahre zurückliegen, ein bedeutendes "know-how" über das Ausland erworben. Man kann ihre ersten Operationen auf diesem Gebiet auch teilweise als Investitionen in das "know-how" über das Ausland ansehen. Die führenden Unternehmungen auf diesem Gebiet haben heute einen Stand an Wissen über einzelne ausländische Staaten erreicht, der dem einer dort beheimateten Unternehmung durchaus adäquat ist. Sie kennen außerdem die internationalen wirtschaftlichen Zusammenhänge am besten, vielleicht mit Ausnahme einiger internationaler Finanzierungsinstitute und einiger weniger anderer Organisationen. Sie haben auf der gesamten Welt mit Ausnahme des kommunistischen Blocks Stützpunkte, von denen aus sie leicht neue Gelegenheiten erkennen können. ²⁾ Sie

¹⁾ vgl. Giesecke, Helmut, a.a.O., S. 139

²⁾ vgl. Multinational Companies, In: Business Week, A McGraw Hill Publication. April 20, 1963, S. 62 - 86, S. 85

verfügen über ein so großes Wissen über verschiedene ausländische Staaten, daß sie durch entsprechende Kombination und geringe neue Informationen und Erfahrungen in jedem für sie neuen Land schnell Niederlassungen gründen können. Sie brauchen nicht in jedem Land den gesamten Prozeß der Akkumulation von Informationen und Erfahrungen zu wiederholen. Dadurch haben sie insgesamt auf dem internationalen Feld erheblich bessere Wachstumschancen als andere Unternehmungen. Sie können auf Grund ihres großen Wissens auf diesem Gebiet sehr schnell reagieren und anderen Unternehmungen leicht zuvorkommen. ¹⁾

Durch die Akkumulation von Wissen über Investitionen im Ausland in ganzen Volkswirtschaften wird der Vorsprung einzelner Unternehmungen auf diesem Gebiet wieder geringer.

Zusammenfassend kann man hier feststellen, daß die Aneignung der Information und des Wissens über das Ausland einen großen Einfluß auf die Entwicklung der übernationalen Dezentralisierung von Unternehmungen in der Vergangenheit hatte. In der Zukunft dürfte die Erlangung von Informationen und Erfahrungen über das Ausland einfacher als in der Vergangenheit sein. Dadurch würde ein bedeutendes Hemmnis für die übernationalen Direktinvestitionen verringert.

Eine Unternehmung, die sich bei der Standortwahl nur auf den nationalen Raum beschränkt, steht auch vor Informationsproblemen. Der wesentliche Unterschied zur Standortwahl auf internationalem Gebiet liegt aber darin, daß die Unternehmung über die einzelnen Staaten sehr unterschiedlich und über das Ausland allgemein erheblich weniger als über ihren Heimatstaat informiert ist.

¹⁾ Vgl. dazu Tempel, F. J.: Unilever in einem sich wandelnden Markt. a.a.O., S. 22

III. Beschränkungen des Untersuchungsbereiches bei der Standortwahl

Meyer weist darauf hin, daß die Unternehmungen bei der Standortwahl nur begrenzte, zum Teil sogar sehr begrenzte Räume in Betracht ziehen.¹⁾

Barlow und Wender kommen bei ihren sehr umfangreichen empirischen Untersuchungen zu dem Schluß, daß die mangelnde Prüfung der Investitionschancen im Ausland einen Hauptgrund für die relativ geringen Investitionen im Ausland darstellt.²⁾

Für eine solche Beschränkung der Standortwahl können einige objektive Faktoren, wie z. B. die politischen Verhältnisse, die Größe und Finanzkraft der Unternehmung, sprechen. Auf Grund solcher Faktoren kann es ganz offensichtlich sein, daß grundsätzlich nur ein kleiner geographischer Raum für die Errichtung eines Standortes in Frage kommt.

Entscheidend für die Beschränkungen des Untersuchungsbereiches bei der Standortwahl werden aber subjektive Faktoren sein, die in der Unternehmungsleitung liegen.

Eine oberflächliche wie auch systematische Untersuchung des Auslandes zum Zwecke der Gründung von Niederlassungen setzt voraus, daß die Unternehmungsführung die Gründung von Niederlassungen als eine Alternative der Expansion ansieht. Vor einigen Jahrzehnten wurden die Chancen, die in der Gründung von Niederlassungen im Ausland liegen, bei weitem nicht so intensiv untersucht wie heute. Die Erkenntnis, im Ausland grundsätzlich ebenso produzieren zu können wie im Heimatland, hat sich im Verhältnis zu früheren Jahrzehnten stark ausgebreitet und wird sich wahrscheinlich in der Zukunft noch verstärken.

Erst nach der Kreation einer Idee setzt die Systematik der rationalen Unternehmungsführung ein und lotet die Möglichkeiten dieser Idee aus.

1) Vgl. Meyer, a.a.O., S. 68 und 81 f

2) Vgl. Barlow and Wender, a.a.O., S. XXii ff

In der Vergangenheit konnte man beobachten, daß Unternehmungen, die Produktionsstätten im Ausland errichteten, dies häufig nicht aus eigener Initiative unternahmen und dabei auch nicht systematisch vorgehen. Sie reagierten vielmehr oft nur auf einen äußeren Druck. Sie wurden also erst durch bestimmte Ereignisse auf die Möglichkeit der Produktion aufmerksam bzw. konnten sich dann erst zu Aktionen entschließen.

Wenn die Unternehmung von einem Exportmarkt abgeschnitten wird, so droht ihr der Verlust eines Marktes, dessen Chancen sie schon kennt. Dies dürfte bei Unternehmungen sehr viel leichter zu Aktionen führen als sehr ungewisse Chancen in ausländischen Staaten, in die die Unternehmung auf Grund der schon seit längerer Zeit bestehenden Handelsbeschränkungen oder sonstiger Hemmnisse bisher noch nie geliefert hat.

Außerdem wird eine Verringerung des Umsatzes eine Unternehmung auch ganz allgemein viel stärker anspornen als die Vermutung von günstigen Expansionschancen. Dies ist zum Teil auf rein psychologische Faktoren zurückzuführen, aber auch auf rein materielle Gründe, da eine wesentliche Verringerung der Geschäftstätigkeit das gesamte System der Unternehmung auf Grund der internen Zusammenhänge immer unmittelbar gefährdet, während ein Nichtbeachten der Chancen höchstens langfristig durch die Entwicklung der Konkurrenz für die Unternehmung gefährlich werden kann.

Andere Anlässe zur Untersuchung von Investitionsmöglichkeiten im Ausland können z. B. eine Aufwertung der eigenen Währung und Abwertung der Währung eines anderen Landes, das Ersuchen von ausländischen Unternehmungen um Beteiligungen, Informationen von Regierungen, Wirtschaftsverbänden oder anderen Stellen über ausländische Verhältnisse darstellen, oder sich bei der Untersuchung über Möglichkeiten der Beschaffung¹⁾ oder des Absatzes im Ausland oder bei anderen Gelegenheiten ergeben.

Den äußeren Anlässen zur Untersuchung von Investitionsmöglichkeiten im Ausland ist gemeinsam, daß dadurch jeweils nur einzelne konkrete Investitionsobjekte oder besondere allgemeine Bedingungen für Investitionen in einem Land der

¹⁾ Vgl. Fayerweather, John: International Operations.
a.a.O., S. 81

Unternehmung bekannt bzw. voll bewußt werden.

Der Entwurf eines internationalen Standortsystems, also die Betrachtung der gesamten Erde als ein mögliches und vor allem auch gleichwertiges Operationsfeld, setzt die Vertrautheit der Unternehmungsführung mit dem Gedanken voraus, im Ausland, und zwar grundsätzlich in allen ausländischen Staaten, ebenso operieren zu können wie im Inland.

Es ist offensichtlich, daß diese Voraussetzungen bei Unternehmungen, die schon bisher weitgehend übernational dezentralisiert sind, in einem viel stärkeren Maß vorhanden sind als bei Unternehmungen, die sich bisher primär nur auf den nationalen Raum beschränkten.

Die Entwicklung der übernationalen Dezentralisation bei Unternehmungen hat sich bisher allmählich vollzogen, indem die ersten Direktinvestitionen im Ausland wesentliche Voraussetzungen, vor allem im subjektiven Bereich der Unternehmungsleitung, für weitere Schritte in dieser Richtung schafften.

Diese Entwicklung kann sich in Zukunft beschleunigen. Neben der erleichterten Aneignung des erforderlichen Wissens über das Ausland, worauf schon hingewiesen wurde, werden die Unternehmungen durch die Beispiele anderer dauernd an die Möglichkeiten der verstärkten Operationen im Ausland erinnert. Die Konkurrenz übt einen Druck auf die Unternehmungen aus, sich bietende Chancen - auch im Ausland - wahrzunehmen.¹⁾

Sofern der Gedanke, im Ausland ebenso produzieren zu können wie im Heimatland, voll in das Bewußtsein der Führungskräfte gedrungen ist, werden sie bei jeder bedeutenden Entscheidung diese Möglichkeit bzw. die Konsequenzen der Entscheidung für Investitionen im Ausland berücksichtigen. Die Produktion im Ausland wird dann für diese Führungskräfte zu einer ebenso normalen Erscheinung wie für viele Unternehmungsleitungen heute der Export

¹⁾ Vgl. McDonald, John G.: Where in the World...?
a.a.O., S. 10

Literaturverzeichnis

- Albach, Horst Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen. Köln und Opladen 1959
- Alewell, Karl Die räumliche Struktur der Unternehmung. S. 179 - 197 In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen (Festschrift für Reinhold Henzler) herausgegeben von Karl Alewell, Wiesbaden 1967
- Amedick, Klaus Die Besteuerung der gewerblichen Unternehmung als Standortfaktor. Diss. Köln 1959
- Amerongen, von, Otto Wolff Die Internationalisierung der Produktion und ihre Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft. S. 215 - 222 In: Betriebswirtschaftliche Umschau 38 Jg. Juli/Aug. 1968, Nr. 7/8
- Anders, Helmut Auf Standortsuche im Gemeinsamen Markt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27. Jan. 1965, Nr. 22, S. 21
- Baade, Hans W. Gesetzgebung zur Förderung ausländischer Kapitalanlagen. Hrsg. von: Forschungsstelle für Völkerrecht und ausländisches öffentliches Recht der Universität Hamburg. Institut für Internationales Recht der Universität Kiel. Institut für Völkerrecht an der Universität Göttingen. Band XXVI, Frankfurt/Main 1957.
- Bachmann, Heinz Zollpolitik und Entwicklungsländer. Die Zollpolitik der Industriestaaten als Hindernis der wirtschaftlichen Entwicklung unterentwickelter Länder. Schweizerisches Institut für Außenwirtschafts- und Marktforschung an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Tübingen, Zürich 1965
- Barlow, E. R. and Wender, Ira T. Foreign Investment and Taxation. Englewood Cliffs 1955.

- Barnes, William S. Guides of International Operations.
In: Harvard Business Review, 1965,
Nov. - Dec., S. 26 - 44
- Bartholdy, Karl; Seidler, Gerhard Zweigbetriebe, Niederlassungen und
und Wilhelm, Herbert Beteiligungen im Ausland. München 1963
- Bata, Thomas J. A Foreign Manufacturing Operation.
S. 154 - 173 In: Increasing Profits
from Foreign Operations. International
Management Association. Inc. Special
Report No. 3, o. O. 1957
- Behrens, Karl Christian Allgemeine Standortbestimmungslehre.
Köln und Opladen 1961
- Behrman, J. N. Promotion of Private Overseas Invest-
ment. S. 165 - 190
Foreign Associated and Their Financing.
S. 72 - 113
In: US Private and Government Invest-
ment Abroad, by Raymond F. Micksell,
University of Oregon Books, Eugene,
Oregon 1962
- Bender, Kurt Langfristige unternehmerische Planung.
S. 15 - 30. In: Dynamische Betriebs-
planung zur Anpassung an wirtschaftli-
che Wechsellagen. Vorträge und Dis-
kussionen der 6. Plankosten-Tagung.
Wiesbaden 1959
- Blankenheimer, B. A changing market in changing Africa.
In: International Commerce, Oct. 19,
1964 (A US Department of Commerce
Weekly) S. 16 - 18
- Boyer, J. P. Financing Operations in Industrialized
Nations. S. 19 - 36 In: Financing
International Operations. AMA Manage-
ment Report No. 82, New York 1965
- Brainerd, Andrew W. The Foreign Holding Company. Legal and
Tax Considerations. In: Increasing
Profits from Foreign Operations.
o. O. 1957, S. 122 - 134
- Brech, Ronald Britain 1984. A Report Prepared for
Unilever. London 1963

- Brend, John E. IBM History, Policy and Organisation. In: IMA Special Report No. 1, Case Studies in Foreign Operations. International Management Association Inc. An Affiliate of the American Management Association. 1515, Broadway, Time Square, New York 1957, S. 11-17
- Bryce, Murray P. Industrial Development. New York, Toronto, London 1960
- Bryson, George D. Profits from Abroad. New York, Toronto, London 1964
- Bühler, Ottmar Internationales Steuerrecht und internationales Privatrecht. Ein systematischer Vergleich. Publications of the International Bureau of Fiscal Documentation. Amsterdam 1960
- Jüngste Entwicklungstendenzen im Steuerrecht der Vereinigten Staaten und Kanada. In: Vorträge vom 4. Dez. 1958 in Köln. Deutsche Vereinigung für internationales Steuerrecht. Deutsche Landesgruppe der International Fiscal Association. S. 3 - 13
- Buell, Victor P. Planning a Foreign Market Study. S. 41 - 55. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957
- Buffa, Elwood S. and Bogardy, Alexander E. When Should a Company Manufacture Abroad? S. 16 - 27 In: California Management Review, Bd. 2, Winter 1960
- Butler, W. Jack and Dearden, John Managing a Worldwide Business. In: Harvard Business Review, 1965, May-June, S. 93 - 102
- Campbell, C. K. Sales and Marketing Policies. S. 19 - 26 In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957
- Cardinale, Joseph S. Local Capital Participation vs. The Wholly Owned Company. Legal Factors and Implications. S. 108 - 117. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957

- Chinitz, Benjamin and
Vernon, Raymond
- Changing Forces in Industrial Location. In: Harvard Business Review, 1960, Jan. - Febr., S. 126 - 136
- Chorafas, Dimitris N.
- Systems and Simulations. New York, London 1965
- Clee, Gilbert H. and
Di Scipio, Alfred
- Creating a World Enterprise. In: Harvard Business Review, 1959, Nov. - Dec., S. 77 - 89
- Donner, Frederic G.
- The World-Wide Industrial Enterprise. Its Challenge and Promise. New York, Toronto, London, Sydney 1967
- Dowerg, Helmut
- Das industrielle Standortproblem. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung. Diss. Frankfurt 1935
- Dülfer, Eberhard
- Betriebswirtschaftliche Probleme in den Entwicklungsländern. S. 151-178. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Berlin 1963
- Edwards, Ronald S. and
Townsend, Harry
- Business Enterprise. Its Growth and Organisation. London 1958
- Ehrlicher, Werner
- Finanzierung des Wachstums in den Entwicklungsländern. S. 101-120. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Berlin 1963
- Engländer, Oskar
- Standort. Artikel im Handwörterbuch der Staatswissenschaften. 7. Band, 4. Auflage, 1926, S. 857 - 869.
- Ertel, Erich
- Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie. Heft VI der Bankwissenschaftl. Forschung. Hrsg. von Georg Obst, Stuttgart 1930
- Erwin, Clarence E.
- Financial Operations. In: Case Studies in Foreign Operations. S. 27-34. New York 1957

- Fayerweather, John: Facts and Fallacies of International Business. New York 1962
- Management of International Operations. Text and Cases. New York, Toronto, London 1960
- LRP for International Operations. S. 130 - 145 In: International Business Management. Readings and Cases (Hrsg. John S. Ewing, Frank Meissner) Belmont (Cal.), 2. Auflage 1965
- Fischer, Klaus Die internationale Unternehmung. Umriß eines Unternehmungstypes. Diss. Nürnberg 1967
- Friedmann, Wolfgang, G. and Kalmanoff George (ed.) Joint International Business Ventures. New York and London 1961
- Gaddis, Paul O. Analyzing Overseas Investments. S. 115 - 122. In: Harvard Business Review, 1966, May-June
- Garner, Robert L. Operations Abroad. Risk, Responsibility, Reward. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957
- Gart, Murray J. The British Company That Found a Way Out. S. 104 - 107 und 179 - 185 In: Fortune August 1966
- Gates, Theodore R. assisted by Linden, Fabian Production Costs Here And Abroad. A Comparative Study of the Experience of American Manufacturers. The Conference Board. Studies in Business Economics. No. 6, New York 1958
- Giesecke, Helmut Industrieinvestitionen in Entwicklungsländern (Risiken und Chancen). Schriftenreihe des Hamburgischen Weltwirtschafts-Archivs. Nr. 18 (Sonderreihe: Entwicklungsgebiete - wissenschaftliche Leitung Dr. C. Kapferer) Hamburg 1963.
- Goldstucker, Jac L. Allocating Costs in International Operations. S. 75 - 84. In: Business Horizons, Vol. 8, No. 4, 1965

- Grunwald, Joseph Why Not Invest in Latin America?
In : Harvard Business Review.
1963, Nov. - Dec. S. 123 - 128
- Guzzardi Jr., Walter Why The Climate is Changing For U.S.
Investment. S. 112-117 und S. 206-
212. In: Fortune September 1967
- Hall, Edward T. The Silent Language in Overseas
Business. S. 87 - 96 In: Harvard
Business Review, 1960, May-June
- Harmon, Robert G. Overseas Personnel Policies. S. 200-
207 In: Increasing Profits from
Foreign Operations. o. O. 1957
- Hart, Augustin, S. Jr. Branch or Subsidiary Operations -
Which is the Best for Whom? Factors
Affecting the Decision. In: Increasing
Profits from Foreign Operations.
S. 97 - 102, S. 108 - 117, o. O. 1957
- Hartmann, Heinz Amerikanische Firmen in Deutschland.
Beobachtungen über Kontakte und
Kontraste zwischen Industriegesell-
schaften. Dortmunder Schriften zur
Sozialforschung. Hrsg. von der
Sozialforschungsstelle an der Uni-
versität Münster Sitz Dortmund, Band
23, Köln und Opladen 1963
- Helander, Sven Theorie der Entwicklungsländer. S.
31 - 49 In: Entwicklungsländer und
Entwicklungspolitik. Nürnberger Ab-
handlungen zu den Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften. Nürnberger
Hochschulwoche 27. - 30. Nov. 1962.
Hrsg. von Eugen H. Sieber, Berlin 1963
- Henzler, Reinhold Die Marktunion. Eine betriebswirt-
schaftliche Wende. Köln und Opladen
1958
- Hertz, David B. Risk Analysis in Capital Investing.
S. 95 - 106 In: Harvard Business Re-
view, 1964, Jan.-Febr.
- Heuss, Ernst Allgemeine Markttheorie.
Tübingen 1965
- Hinshaw, Joseph V. The Inter-American Development Bank.
S. 102 - 107 In: Financing Inter-
national Operations. AMA Management
Report No. 82, New York 1965

- Johnson, Samuel C; Parks, F.
Newton, and Rhodes, John B. Jr.
How Common is the Common Market? In:
Business Horizons, Volume 6, Number
4, 1963, S. 81 - 88
- Jonas, Heinrich H.
Investitionsrechnung. Berlin 1964
- Kapferer, Clodwig
Markterhaltung und Marktschaffung in
der europäischen Wirtschaftsintegra-
tion. In: Europas Märkte wachsen zu-
sammen. S. 41-76. Stuttgart 1961
- Kecskes, Gyula
Private Investitionen in Entwicklungs-
ländern in der Nachkriegszeit.
Diss. Basel 1965
- Kelso, Donald
History and Policies of Foreign
Operations. S. 107-117. In: Case
Studies in Foreign Operations. New
York 1957
- Keyser, Paul F. Jr.
Reorganization of Foreign Operations.
S. 185-192. In: Increasing Profits
from Foreign Operations. o. O. 1957
- Kircher, Donald P.
Now the Transnational Enterprise.
In: Harvard Business Review, 1964,
March-April, S. 6-10, S. 172-176
- Knight, Alonzo B.
A Foreign Licensing Operation. S. 174-
182 In: Increasing Profits from
Foreign Operations. o. O. 1957
- Koller, Horst
Simulation als Methode in der Betriebs-
wirtschaft. S. 95-110. In: Zeitschrift
für Betriebswirtschaft, 36. Jg. 1966
- Kormann, Hermut
Die Steuerpolitik der internationalen
Unternehmung. Düsseldorf 1969
- Koxholt, Rolf
Die Simulation, ein Hilfsmittel der
Unternehmensforschung. München und
Wien 1967
- Krelle, Wilhelm; Beckerhoff,
Dirk; Langer, Horst G. und
Fuß, Hans
Ein Prognosesystem für die wirtschaft-
liche Entwicklung der Bundesrepublik
Deutschland. Meisenheim am Glan 1969
- Krelle, Wilhelm
Überblick über die Problemgruppen
der Unternehmensforschung und der
Stand der Anwendung. In: Zeitschrift
für handelswissenschaftliche For-
schung. NF 13. Jg., Juli 1964, S.
335 - 353

- Kroeze, H. E., Stenfert N. V.
Management of Direct Investments in Less Developed Countries. Report submitted to the International Bank of Reconstruction and Development by the Foundation for Economic Research of the University of Amsterdam. Leiden 1957.
- Kuehn, Alfred, A. and Hamburger, Michael J.
A Heuristic Program for Locating Warehouses. In: Management Science (Journal of the Institute of Management Science) 1963, S. 643 - 666
- Künkele, Fritz
Die Betriebe der Daimler Benz Aktiengesellschaft. Wirtschaftsgeographische Betrachtung einer Weltfirma. Diss. Wien 1960
- Küppersbusch, Otto E.
Die Finanzpolitik der internationalen Unternehmung. Diss. Nürnberg 1968
- Lawless, Robert M. and Haas, Paul R. Jr.
How to Determine the Right-Size Plant. S. 97-112 In: Harvard Business Review.
- Lewis, Cleona
The United States and Foreign Investments. Washington 1948
- Linfield, Seymour L.
Looking around: Overseas Operations. In: Harvard Business Review, 1960, Sept.-Oct., S. 41 - 50, 166 - 172
- List, Friedrich
Das nationale System der politischen Oekonomie. Hrsg. von Arthur Sommer. Tübingen 1959
- Litvak, I. A. and Manle, C. J.
Guidelines for the Multinational Corporation. S. 35 - 42 In: Columbia Journal for World Business, July-August 1968
- Lösch, August
Die räumliche Ordnung der Wirtschaft. Jena 1944
- Madeheim, Huxley; Mazzo, Edward Mark; Stein, Charles S. (ed.)
International Business, Articles and Essays. Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963
- Manne, Alan S.
Investments for Capacity Expansion. Size, Location and Time-Phasing. Studies in the Economic Development of India. London 1967

- Martyn, Howe
International Business - Principles and Problems. The Free Press of Glencoe. New York 1964
- McCloskey, D. B.
Manufacturing Abroad. Opportunities and Problems. S. 7 - 13 In: Michigan Business Review, May 1968
- McDonald, John G.
Area Sales and Distributor System. S. 174 - 179. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957
- McDonald, John G. and Parker, Hugh
Where in the World...? A New Perspective for Overseas Operations. S. 9 - 13 und 71 - 82. In: The Management Review, Bd. 49, Nr. 6, 1960
- McDonald, John G. and Parker, Hugh
Die neue Konzeption vom Aufbau einer Weltfirma. S. 33-39 In: Management International. Jg. 1, Nr. 5/6, 1961
- McDonald, John G. and Parker, Hugh
Creating a Strategy for International Growth. S. 119-130 In: International Business Management. Readings and Cases. (Hrsg. John S. Ewing and Frank Meissner) Belmont (Cal.), 2. Aufl. 1965
- McDonald, Ray W.
Organizing, Coordinating and Controlling Marketing Effort in International Operations. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957
- McGarrah, Robert E.
Logistics for the International Manufacturer. S. 154-166. In: Harvard Business Review, 1966, March-April
- McKinsey & Company Inc.
International Enterprise (A New Dimension of American Business) Management Consultants. New York, Washington, Chicago, San Francisco, Los Angeles, London, Geneva 1962
- McLean, John G.
Financing Overseas Expansion. In: Harvard Business Review. 1963, April-March, S. 53 - 65

- Meech, Charles B. Development, Organization and Control of Overseas Operations. S. 37 - 53
In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957
- Merwin, R. F. Establishment of Eriez S. A. In: Increasing Profits from Foreign Operations. S. 223-228, o. O. 1957
- Meyer-Lindemann, Hans-Ulrich Typologie der Theorien des Industriestandortes. Bremen-Horn 1951
- Meyer, Theodor D. Production and Engineering. S. 123-137 In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957
- Meyer, Wolfgang Die Theorie der Standortwahl. Entwicklung, Inhalt und wirtschaftstheoretische Behandlung des Standortproblems. Berlin 1961
- Miller, F. C. History of Foreign Operations. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957
- Müller, Wolfgang Die Simulation betriebswirtschaftlicher Informationssysteme. Band 13 der Schriftenreihe Betriebswirtschaftliche Beiträge. Hrsg. Hans Münstermann, Wiesbaden 1969
- Niederhauser, Elisabeth Zur Gültigkeit und Fruchtbarkeit der industriellen Standorttheorie Alfred Webers. Diss. Basel 1943
- Ohlin, B. Ist eine Modernisierung der Außenhandels-
delstheorie erforderlich? In: Weltwirtschaftliches Archiv 1927, 26.
Band, S. 97-115
- Paesler, Helmut Die betriebswirtschaftliche Problematik der privaten Kapitalbeteiligung im Ausland unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungsländer. Diss. Köln 1962
- Palander, Tord Beiträge zur Standorttheorie. Diss. Stockholm, Uppsala 1935
- Penndorf, B. Industriebetriebslehre. In: Die Handelshochschule. Bd. 1, 1928, Berlin/Wien, S. 1127 - 1204

- Penrose, Edith Tilton Foreign Investment and the Growth of the Firm. S. 220 - 235 In: The Economic Journal, June 1956
- Peterson, Harries-Clichy Finding Overseas Investment Opportunities. S. 4-11. In: Management Review, Vol. 56, August 1967
- Predöhl, Andreas Das Standortproblem in der Wirtschaftstheorie. S. 294-321. In: Weltwirtschaftliches Archiv, 1925, 21. Band
- Pryor, Millard H. Jr. Planning in a Worldwide Business. In: Harvard Business Review, Jg. 43 1965, Jan-Febr., S. 130 - 139
- Rabe, K. Standort. Artikel im Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre. H. Nicklisch. 4. Band, Stuttgart 1928. Sp. 1544 - 1552
- Rapoport, Leo A. and Drews, William R. Mathematical Approach to Long-Range Planning. S. 75-87. In: Harvard Business Review, 1962, May-June.
- Ricardo, David Grundsätze der Volkswirtschaft und Besteuerung. Übersetzung von Heinrich Waentig. Jena 1923. 3. Aufl. In: Sammlung sozialwissenschaftlicher Meister. Hrsg. von H. Waentig, Bd. 5
- Ritschl, Hans Aufgabe und Methode der Standortlehre. In: Weltwirtschaftliches Archiv. 53. Band, S. 115-125.
- Reine und historische Dynamik des Standorts der Erzeugungszweige. In: Schmollers Jahrbuch, 51. Jg. 2. Halbband, 1927, S. 813-870
- Roscher, W. Studien über die Naturgesetze, welche den zweckmäßigen Standort der Industriezweige bestimmen. In: Ansichten der Volkswirtschaft aus dem geschichtlichen Standpunkt. 3. Aufl. Leipzig 1878

- Rostow, Walt Whitman
Stadien wirtschaftlichen Wachstums. Göttingen 1960. Übersetzung von Elisabeth Müller. Titel des Originals: The Stages of Economic Growth
- Rüschpöhler, Hans
Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem. Versuch einer betriebswirtschaftlichen Standortlehre. Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität Köln. Hrsrg. von Theodor Beste. Berlin 1958
- Russel, Eggers
How US Firms Invest in the EEC Economy. In: Commerce in Germany, 1964, Nov. 1
- Salveson, Melvin, E.
Über Modelle, Rechenautomaten und Unternehmensführer. In: Management International, 1963, 3. Heft, S. 83 - 89
- Sax, Emil
Die Verkehrsmittel in der Volks- und Staatswirtschaft. 2. Aufl. Berlin 1918, Bd. I, S. 38 ff
- Schäfer, Erich
Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Köln und Opladen, 5. Aufl., 1963
Grundlagen der Marktforschung. 4. Aufl. Köln und Opladen 1966
- Schäffle, A. E. F.
Gesellschaftliches System der menschlichen Wirtschaft. 3. Aufl., Band II, Tübingen 1873
- Schmidt, Karsten
Ausländische Unternehmungen am deutschen Markt. In: Blick durch die Wirtschaft vom 25. 5. 1970, S. 5
- Schmitz, H.
Der Ausverkauf europäischer Firmen. In: Handelsblatt 29/30. 3. 1963, S. 17
- Schneider, Erich
Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition. 5. Aufl. Tübingen, Zürich 1964

- Schröder, Dieter
Strukturwandel, Standortwahl und regionales Wachstum. Bestimmungsgründe der regionalen Wachstumsunterschiede der Beschäftigung und der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland 1950 bis 1980 (prognostudien), Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1968
- Schürmann, Egon
Das industrielle Standortproblem und die Methode seiner betriebswirtschaftlichen Untersuchung. Diss. Nürnberg 1953
- Schumpeter, J.
Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 5. Aufl. Berlin 1952
- Schwarz, Horst
Optimale Investitionsentscheidungen. München 1967
- Seelbach, Horst A.
Zur Anwendung der mathematischen Programmierung in der Investitionsrechnung. Diss. Köln 1966
- Sieber, Eugen H.
Die internationale Unternehmung. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack. Hrg. von Hans-Joachim Engeleiter. S. 51 - 68, Herne-Berlin o. Jg.

Der Simulation gehört die Zukunft. S. 44 - 48 In: Der Volkswirt, Nr. 11 vom 3. 4. 1969
- Skinner, Wickham
Management of International Production. In: Harvard Business Review, 1964, Sept.-Oct., Bd. 42, No. 5, S. 125 - 136
- Smiley, Ralph, E.
Analyzing and Improving the Profitability of Foreign Operations. Basic Problems and Objectives. S. 137-142 In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957
- Smith, Richard Austin
Nationalism Threatens U.S. Investment. S. 126 - 131 und 228 In: Fortune August 1965

- Sombart, Werner
Einige Anmerkungen zur Lehre vom Standort der Industrien. In: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik. 30. Band, 1910, S. 751 f
- Spencer, Edson W.
Overseas Manufacturing. In: Case Studies in Foreign Operations. New York 1957, S. 63 - 73
- Standke, Klaus-Heinrich
Amerikanische Investitionspolitik in der EWG. Berlin, Köln, Frankfurt 1965
- Steinhagen, Erich
Der Einfluß der Transportkosten auf Standort und Absatzreichweite der Betriebe. Diss. Bottrop 1937
- Steuben, R. H.
The Foreign Holding Company. Advantage and Disadvantage. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 118-121
- Stunzi, Jacques R.
Local Capital Participation vs. The Wholly Owned Operation. A. Advantages and Disadvantages of the Two Approaches. In: Increasing Profits from Foreign Operations. New York 1957, S. 101-107
- Sundloff, Edmund
Schwerpunktverlagerungen im Bereich der betrieblichen Außenhandelsrisiken und ihre Folgen. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik. Neue Folge, Band 10, S. 230 - 247, Berlin 1954
- Tempel, J. F.
Unilever in einem sich wandelnden Markt. Übersetzung der Rede des Herrn J. F. Tempel, Vorsitz der Verwaltungsrates der Unilever N. V. Gehalten auf der ordentlichen Jahreshauptversammlung am 1. Mai 1963. Juni 1963, Unilever N. V., Rotterdam.
- Tenbruck, Friedrich H.
Zu einer Theorie der Planung. S. 109-135 In: Wissenschaft und Praxis. Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages. Köln und Opladen 1967

Terborgh, G.

Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik. Wiesbaden 1962 (Deutsche Übersetzung von Horst Albach. Originalausgabe: Business Investment Policy. Washington 1958)

Thünen von, Johann Heinrich

Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Rostock 1842, 2. Aufl. Jena 1921 (Hrsg. von Prof. H. Waentig)

Tomb, John O; Shackelford, Donald B.

The Future Structure of International Companies. S. 35 - 41 In: International Enterprise (A New Dimension of American Business) McKinsey & Company Inc. Management Consultants. New York, Washington, Chicago, San Francisco, Los Angeles, London, Geneva 1962

Valtz, Robert C. K.

The Case of the Multiplant Manufacturer. In: Harvard Business Review 1964, March-April, S. 12 - 30, 176 - 182

Vernon, Raymond

Saints and Skinners. Foreign Investment. S. 146 - 161. In: Harvard Business Review, 1963, May-June

Multinational Enterprise and National Sovereignty. S. 156-172 In: Harvard Business Review, 1967, March-April

International Investment and International Trade in the Product Cycle. S. 190 - 207 In: Quarterly Journal of Economics, May 1966

Waldschütz, Ernst

Die Schweizerischen Industriebetriebe im deutschen Grenzgebiet. Singen-Hohentwiel, 1928

Wasson, Chester R.

Common Sense in Sampling. S. 109-114. In: Harvard Business Review, 1963, Jan. - Febr.

Weber, Alfred

Über den Standort der Industrien. I. Teil: Reine Theorie des Standorts. Tübingen 1909

Über den Standort der Industrien. 2. Auflage. Tübingen 1922

- Weigmann, H. Ideen zu einer Theorie der Raumwirtschaft. Ein Versuch zur Begründung einer realistischen Wirtschaftstheorie. In: Weltwirtschaftliches Archiv. Band 34, 1931, S. 1 - 40
- Weinwurm, Ernest H. Bestimmung der bei unternehmerischen Entscheidungen auftretenden Unsicherheitsfaktoren. S. 129-134. In: Management International, 1963, Nr. 3
- Wellacott, John H. B. Reorganization of Foreign Operations. Effects of Reorganization on the Financial Function. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 196 - 200
- Wells, Donald A. Economic Analysis of Attitudes of Host Countries Toward Direct Private Investment. S. 483-502 In: U. S. Private and Government Investment Abroad. Edited by Raymond F. Micksell, University of Oregon Books, Eugene, Oregon 1962
- Wells, William D. Computer Simulation of Consumer Behaviour. In: Harvard Business Review, 1963, May-June, S. 93 - 98
- Wender, Ira T. Branch or Subsidiary Operations - Which is Best for Whom? Tax Considerations. S. 93 - 96 In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957
- Wilde, Hans Management Planung und Investition. S. 103 - 115 In: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung. AGPLAN Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V., Wiesbaden 1965
- Williams, Harvey New Dimensions for American Foreign Operations. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957, S. 9 - 21
- Witham, B. H. Jr. Some Basic Questions. S. 11 - 18 In: Financing International Operations. AMA Management Report N. 82, New York 1965

Withcomb, Philip W.

What Does EEC Labor Really Cost?
In: Commerce in Germany (Official
Monthly Publication of the American
Chamber of Commerce in Germany) vom
1. Sept. 1964

Wülker, Gabriele

Partner-Betriebe in Indien. In:
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom
13. 1. 1965

Wysocki, Karl von

Theorie und Praxis internationaler
Steuerbelastungsvergleiche in be-
trieblicher Sicht. In: Management
International, 1963, No. 3, S. 29 -
43.

Zahn, Johannes

Planung und Kontrolle betrieblicher
Investitionen im Ausland. S. 580-
592. In: Zeitschrift für handels-
wissenschaftliche Forschung. Bd. 6,
1954

Zwick, Jack

Models for Multicountry Investments. A
Schema for Successful Investing.
S. 69 - 74. In: Business Horizons.
Vol. 10, No. 4, Winter 1967

Literatur ohne Angabe eines Verfassers

Bundesgesetzblatt 1963

Der Bundesminister der Finanzen. IV 6/5 - S 1301 - 83/64. Bericht der Bundesregierung an den Deutschen Bundestag über die Wettbewerbsverfälschungen, die sich aus Sitzverlagerungen und aus dem zwischenstaatlichen Steuergefälle ergeben können. Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/2412

Die Weltbank. Hrg. von der Internationalen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung. Washington, Frankfurt/Main 1963.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. 11. 1966. S. 24: In Puebla entsteht Mexicos neues Volkswagenwerk.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Juli 1970, Nr. 157. S. 17: Franzosen erhalten Recht auf Ausbildung und Umschulung.

Innereuropäische Investitionen. Eine Studie der OEEC. Deutsche Fassung, herausgegeben vom Bundesministerium für den Marshall-Plan, Bonn 1952

Management of Industrial Enterprises in Underdeveloped Countries. United Nations Department of Economic and Social Affairs. New York 1958

Multinational Companies. In: Business Week, April 20, 1963, S. 62 - 86

Survey of Current Business. US-Department of Commerce. Aug. 1964, Sept. 1965, Sept. 1966

Survey of US Company Practices in Compensation Supervisory and Managerial Personnel Overseas. In: Increasing Profits from Foreign Operations. o. O. 1957

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, 1966

US Business Investments in Foreign Countries. US Department of Commerce. Office of Business Economics, Washington 1960, und der Ergänzungsbericht Foreign Business Investments in the United States.

US Industry Migrates Abroad. Special Report. Business Week, Jan. 3, 1959.

L E B E N S L A U F

=====

Am 2. 2. 1940 wurde ich in Sangerberg (bei Marienbad) geboren. Meine Eltern sind Hermine Sabathil (geb. Hüttner) und Dr. Hubert Sabathil.

Bis 1945 wohnte ich in Sangerberg, von 1945 bis 1950 in Reichenau (Oberpfalz), von 1950 bis 1951 in Selb (Oberfranken) und von 1951 - 1959 in Bremen.

Die Volksschule besuchte ich vier Jahre in Reichenau, ein halbes Jahr in Selb, die Oberrealschule ein Jahr in Selb und das Gymnasium 7 Jahre in Bremen, an dem ich 1959 nach insgesamt 12 1/2 Schuljahren die Reifeprüfung ablegte.

Im Sommersemester 1959 begann ich mit dem Studium der Wirtschaftswissenschaften (Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre) an der Universität in Frankfurt, praktizierte danach 8 Monate bei der Überlandwerke Nord-Hannover AG in Bremen, setzte mein Studium zwei Semester an der Universität in Hamburg fort und studierte anschließend sechs Semester an der Universität Erlangen-Nürnberg. Das Examen als Diplom-Kaufmann legte ich nach insgesamt 9 Semestern Studium zu Beginn des Sommersemesters 1964 ab.

Ein Stipendium der Volkswagenwerk-Stiftung ermöglichte mir, die Arbeit an einer Dissertation zu beginnen. Im Dezember 1965 heiratete ich. Am 1. 1. 1966 nahm ich eine Stellung in der Finanzabteilung der Adam Opel AG an. Vom 1. 1. 1966 bis Mai 1966 wohnte ich in Frankfurt und seitdem wohne ich in Rüsselsheim.

Theobald Sabathil

